



A importância do controlo interno no processo de compras e os Riscos associados
Estudo de Caso – Fábrica Tintas Kar, Lda.

Ana Filipa Santana Teles Couto

Trabalho de Projeto
Mestrado em Auditoria

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

Porto – 2018/2019

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



A importância do controlo interno no processo de compras e os Riscos associados
Estudo de Caso – Fábrica Tintas Kar, Lda.

Ana Filipa Santana Teles Couto

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de Doutora Alcina Dias

Porto – 2018/2019

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

Ao longo dos anos o processo de compras tem ganho mais importância para as organizações.

Devido à competitividade as empresas têm de garantir a maior eficiência e eficácia dos seus processos, principalmente daqueles que permitem de forma mais direta obter vantagem competitiva como é o caso do Processo de compras.

Neste projeto irei identificar o processo de compras da entidade Fábrica Tintas Kar, Lda e apresentar hipóteses de melhoria ao mesmo. Para isso, vão ser identificadas as falhas do processo, e consequentemente avaliados os riscos que estas representam para a entidade. Com a análise dos riscos, irei identificar aqueles que na minha opinião seriam os controlos ideais a adotar para gerir os riscos garantindo a maior eficiência e eficácia do processo e consequentemente da entidade.

Palavras chave: Controlo interno, Riscos, Processo de Compras

Abstract

Throughout the years, the purchasing process has become increasingly important for organisations. Due to competition, companies have to ensure greater efficiency and effectiveness of their processes, mainly of those that directly allow greater competitive advantage, such as the purchasing process. This project will identify the purchasing process of the entity Tintas Kar Factory Ltd and present possibilities of improvement. With this purpose, process failures will be identified, with a consequent risk assessment that these failures represent to the entity in study being carried out. With the risk assessment, those risks that would represent ideal controls to adopt for managing risks will be pointed out, ensuring greater efficiency and effectiveness of the given process and, consequently, of the entity in study.

Key words: *Internal control, Risks, Purchasing Process*

Agradecimentos

Um enorme agradecimento aos sócios-gerentes da Fábrica Tintas Kar, Lda., Dr^a Diana Couto e Eng^oRui Ferreira, por me permitirem aplicar na entidade os conhecimentos académicos adquiridos.

Em especial, ao Dr.Miguel Silva que me acompanhou e apoiou em toda a fase de mudança da entidade como um todo e em específico no processo de compras.

E ao orientador do projeto, Doutora Alcina Dias, pela inteira disponibilidade, mesmo em período de férias do corpo docente, e por todo o apoio prestado ao longo de todas as fases deste projeto. Sem toda a dedicação e profissionalismo da Doutora Alcina Dias a concretização deste trabalho não seria a mesma.

Lista de Abreviaturas

SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*)

PA – Produto Acabado

MP – Matéria Prima

SIP – Sistema de Inventário Permanente

PDF - Portable Document Format

PME– Pequenas e Médias Empresas

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Processo de Compras	4
1.1. Papel e Importância.....	5
1.2. Fases do Processo de Compras.....	5
Capítulo II – Riscos.....	7
2.1. Conceito	8
2.2. Gestão de Risco	8
2.3. Riscos no Processo de Compras	10
Capítulo III – Controlo Interno	12
3.1. Conceito	13
3.2. Controlo Interno no Processo de Compras.....	15
Capítulo IV – Metodologia	19
4.1. Problemática e objetivos do projeto	20
4.2. Metodologias a adotar	20
4.3. Construção das Asserções.....	22
4.4. Modelo de Análise	23
Capítulo V – Projeto: Processo de compras Fábrica Tintas Kar, Lda.	24
5.1. Apresentação da empresa	25
5.2. Identificação do processo de compras	26
5.3. Detecção de Falhas no Processo de Compras	29
5.4. Reconhecimento de riscos associados ao processo de compras	33
5.5. Controlos Adotados	42
5.6. Proposta de Melhoria de processo.....	44
5.7. Mudanças verificadas ao longo do projeto	52
Conclusão	55
Bibliografia	60
Anexos.....	62
Anexo I - Declaração de Autorização da empresa	63
Anexo II - Cotação de Compra novo sistema	64
Anexo III - Ordem de Compra novo sistema	65
Anexo IV - Receção novo sistema	66
Anexo V - Fatura Fornecedor novo sistema.....	67

Índice de tabelas

Tabela 1 - Perguntas de Investigação e respetivas asserções	22
Tabela 2 - Riscos de Probabilidade Baixa	38
Tabela 3 - Riscos de Probabilidade Elevada.....	39
Tabela 4 - Riscos de Impacto Baixo	39
Tabela 5 - Riscos de Impacto Elevado.....	40
Tabela 6 - Riscos de Pouca Vulnerabilidade	40
Tabela 7 - Riscos Muito Vulneráveis	41
Tabela 8 - Riscos Sem Evolução.....	41
Tabela 9 - Riscos de Evolução Lenta.....	42
Tabela 10 - Riscos de Evolução Rápida.....	42
Tabela 11 - Asserções e Conclusões.....	58

Índice de figuras

Figura 1 - Interligação das asserções	23
Figura 2 - Procedimento de compras do novo sistema informático	53

Introdução

Na atualidade, o processo de compras tem cada vez mais um papel fulcral para obtenção dos resultados pretendidos pelas entidades. Os clientes exigem qualidade, rapidez e bom preço. Face a um constante aumento destas exigências as entidades vêm-se obrigadas a ter sempre disponível o melhor ao preço mais baixo e é aqui que o processo de compras pode cooperar nos resultados. Encontrar uma boa relação preço-qualidade, ter bons prazos de entrega, boas condições de pagamento, são exemplos de práticas que podem garantir à entidade obter vantagem competitiva. Tudo passa por um bom controlo e organização de todas as fases do processo em si, de forma a reduzir ao máximo todos os riscos possíveis.

A finalidade deste projeto assenta no estudo do processo de compras de uma entidade da área de negócios de indústria de tintas, a Fábrica Tintas Kar, Lda., e o principal objetivo é perceber de que forma é que o controlo interno e a gestão de riscos podem contribuir para a eficácia e eficiência desse mesmo processo.

No capítulo I, de forma a atingir os objetivos, é analisado o processo de compras, interpretando a opinião de vários autores quanto à sua organização e o seu papel nas entidades.

No capítulo II, serão abordados e identificados os riscos no processo de compras, para melhor compreensão do seu conceito e da forma como podem ser geridos.

No capítulo III, o tema é o controlo interno, onde se procura compreender o seu conceito e papel nas entidades, mais especificamente no processo de compras.

Em suma, o projeto está organizado de forma a interpretar o processo de compras em si, como é que o mesmo pode estar organizado e qual o seu papel nas entidades. E assim, perceber de que forma é que a aplicação do controlo interno interligado com a gestão de riscos pode contribuir para o melhor funcionamento de todo o processo. Tratando-se de um projeto, toda a informação recolhida irá ser aplicada no estudo de caso específico que é o processo de compras da Fábrica Tintas Kar, Lda.

Deste modo, no capítulo IV, é explicado de que forma vai ser analisado o processo de compras da entidade e quais as metodologias que vão ser adotadas e é aqui que surge a problemática e onde são identificadas as questões por capítulo.

Sendo o processo de compras muito diferente de entidade para entidade, de ramo para ramo, é necessário perceber que tipo de entidade vai ser estudada. No capítulo V é apresentada a

empresa e o seu funcionamento. É também no capítulo V que vai ser feita uma análise ao processo de compras da empresa de acordo com toda a informação recolhida na revisão da literatura e consequentemente uma proposta de melhoria do processo de acordo com as lacunas/falhas detetadas.

Por fim, e de acordo com as metodologias adotadas, será interpretado o caso prático e finalmente surgirão as conclusões de estudo.

Capitulo I – Processo de Compras

Neste capítulo, o tema é o processo de compras em si e é aqui que se pretende perceber toda a importância do processo para as entidades e identificar as fases do mesmo.

1.1. Papel e Importância

O processo de compras é uma necessidade implícita em todas as entidades.

De acordo com Inácio (2014) todas as empresas devem determinar qual o nível de stock adequado às suas necessidades de venda, e no caso das indústrias, também às suas necessidades de produção.

Este processo é sem dúvida um dos mais importantes devido ao seu elevado poder de influência nos resultados. Segundo Ballou (2006, p. 357) “o setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois as peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, entre 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isto significa que reduções de custos relativamente a baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes noutras áreas de custos e vendas da organização.”

Assim sendo, e segundo Pires (2014) o objetivo passa por executar essas aquisições com maior eficiência possível, garantindo melhor relação entre preço, prazo de entrega, condições de pagamento, e outras situações a ter em conta.

1.2. Fases do Processo de Compras

O processo de compras é um processo que pode ser organizado de diversas formas, de acordo com as entidades e/ou áreas de negócio. No entanto, existem algumas opiniões de autores sobre a forma como este deve estar organizado e quais as tarefas que normalmente devem ser executadas. É importante perceber de uma forma geral quais as fases de um processo de compras que se podem aplicar a qualquer entidade para depois perceber de que forma as mesmas podem ser moldadas ou até melhoradas para determinada área de negócio.

De acordo com Costa C. B. (2007) o processo de compras surge de uma necessidade no departamento de gestão de stocks. Isto é, há lugar a uma necessidade de compra quando existe uma necessidade de satisfação de venda, considerando que só é fabricado aquilo que se espera vender.

Na opinião de Inácio (2014) a necessidade de compra deve ser exposta através de um documento numerado, elaborado pela gestão de stocks, onde constem todas as informações essenciais no ato de encomenda, tais como quantidades, especificações do artigo, fornecedores correspondentes e outras informações que sejam relevantes. Este documento deve ficar reservado no departamento de gestão de stocks e deve ser encaminhada uma cópia para o departamento de compras. Por sua vez, o departamento de compras deverá efetuar uma pesquisa no sentido de encontrar o fornecedor que apresente as melhores condições, recorrendo a informação interna, consultando novos ou até mesmo lançando um concurso público. Assim que selecionado o fornecedor, deve ser emitida uma nota de encomenda dirigida ao mesmo, onde constem todas as informações relevantes, tais como quantidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, local de entrega, entre outras. A nota de encomenda deve ser aprovada pelo responsável do departamento de compras e pelo Diretor Financeiro e deve estar ao alcance do fornecedor, do responsável pela receção do material e no arquivo de compras/contabilidade. Na receção o responsável deve conferir o documento que acompanha o material com a mercadoria que de facto foi entregue, e consequentemente com o que foi encomendado, e em caso de divergências deve alertar de imediato o departamento de compras. Deve ser emitida uma guia de receção, que deve ficar disponível quer no departamento de compras quer em armazém. No departamento de compras após receção de fatura, e antes do lançamento da mesma, reunir-se-ão todos os documentos relacionados com a mesma e far-se-á uma conferência.

Depois de analisado o processo de compras é importante perceber o conceito de risco e compreender de que forma este pode influenciar o bom funcionamento do processo. No capítulo seguinte vai ser abordado o risco, retratando o seu conceito, a sua importância e o objetivo de gestão do mesmo. E por fim, mais especificamente, vão ser identificados alguns dos riscos que podem estar associados ao processo de compras.

Capítulo II – Riscos

2.1. Conceito

O risco consiste na possibilidade de um acontecimento incerto ocorrer, podendo este surgir de eventos esperados ou não. Estamos perante a ocorrência de um risco quando o mesmo cause algum tipo de impacto para a entidade - Silva (2017).

Todas as empresas enfrentam a incerteza no seu dia a dia, mas essas incertezas podem ser consideradas como riscos ou oportunidades, podem desgastar ou aumentar valor. Os eventos podem ter impacto negativo, positivo ou ambos. Eventos com impacto negativo representam riscos, que podem impedir a criação de valor ou desgastar o valor existente. Podem ser distinguidos dois grandes tipos de risco: risco inerente, que é aquele que a empresa está sujeita sem ter implementado qualquer tipo de resposta; e o risco residual, que é o risco remanescente após ser implementada uma resposta - COSO (2013).

2.2. Gestão de Risco

A gestão de risco é um processo que deverá ser levado a cabo por todos os colaboradores de uma entidade. Deve ser aplicado em toda uma empresa, e projetado de forma a identificar os eventos que possam afetar a entidade. Depois de identificados todos os eventos, estes devem ser geridos de forma a atingir um nível considerado aceitável pela empresa. E desta forma, garantir que os objetivos da empresa não vão ser colocados em causa - COSO (2013).

As empresas gerem riscos para garantir que incorrerão apenas nos tipos certos de risco, nem mais nem menos. E é por isso que a avaliação de risco é importante. É a forma que as empresas têm para identificar a importância de cada tipo de risco no alcance dos seus objetivos - Curtis & Carey (2012).

Segundo o COSO (2013) cada vez mais existe preocupação com a gestão de riscos, sendo evidente a necessidade de uma estrutura robusta para identificar, avaliar e gerir os mesmos. Os riscos devem ser geridos tendo em conta os seguintes aspetos:

- O apetite da empresa em relação aos riscos, isto é, a sua abordagem estratégica
- Melhorar a resposta aos riscos: prevenção, redução, partilha e aceitação.
- Reduzir surpresas e custos ou perdas associados

- Facilitar a resposta efetiva aos impactos inter-relacionados
- Permitir aproveitar as oportunidades
- Melhorar a alocação de capital

Este processo deve ser prático, sustentável e fácil de entender, e deve ser dimensionado de acordo com a complexidade e o alcance geográfico da empresa – Curtis & Carey (2012).

Assim sendo, a gestão do risco permite atingir metas de desempenho e lucratividade, e evitar a perda de recursos - COSO (2013).

Segundo Curtis & Carey (2012) a gestão de risco assenta em seis passos:

- Identificação dos riscos
- Desenvolvimento de Critérios de avaliação dos riscos
- Avaliação dos riscos
- Avaliação do meio envolvente aos riscos e possíveis interações
- Ordenação dos riscos por relevância para a entidade
- Respostas aos riscos

Uma análise de risco tradicional define o risco de acordo com a sua probabilidade e o seu impacto na entidade, sendo a probabilidade a possibilidade de ocorrência de determinado risco e o impacto a medida em que o risco pode afetar a empresa. No entanto, segundo os mesmos autores é necessário também ter em conta aspetos inter-relacionados, tais como a vulnerabilidade e a velocidade a que os riscos podem evoluir e afetar a entidade. A vulnerabilidade refere-se à suscetibilidade da entidade a um risco em termos de critérios relacionados à prontidão, agilidade e adaptabilidade. A velocidade de início de um risco refere-se ao tempo necessário para a empresa sentir os efeitos do mesmo.

Em suma, estes autores defendem que a análise do risco deve ser feita tendo em conta os aspetos probabilidade, impacto, vulnerabilidade e velocidade do risco. Defendem também que esta análise deve ser feita com recurso a escalas que permitam quantificar e qualificar cada um desses aspetos em relação à entidade. Assim sendo, os riscos podem ser avaliados por duas formas, qualitativa ou quantitativa. A avaliação qualitativa consiste em avaliar cada risco e oportunidade de acordo com escalas descritivas e a análise quantitativa requer valores numéricos para o impacto e probabilidade usando dados de várias fontes. A maioria das empresas começa com avaliações qualitativas e desenvolvem capacidades quantitativas ao

longo do tempo, conforme as suas necessidades de tomada de decisão determinam. Estes dois tipos de avaliação podem ser vantajosos ou desvantajosos para a entidade. A qualitativa é vantajosa por ser mais rápida, fácil, compreensível e por fornecer informações ricas tais como a vulnerabilidade, velocidade de início e impactos não financeiros, mas é desvantajosa no que diz respeito à diferenciação entre os níveis de risco pois é imprecisa, impossível de agregar, e fornece capacidade limitada para realizar análises de custo-benefício. Quanto à avaliação quantitativa, é vantajosa pois permite uma agregação numérica, uma análise de custo-benefício, uma alocação de capital com base em risco, e ajuda a calcular as necessidades de capital. É desvantajosa pois pode ser demorada e dispendiosa, e as suposições podem não ser aparentes, o uso de números pode implicar incerteza, e podem resultar em impactos qualitativos negligenciados.

2.3. Riscos no Processo de Compras

Todas as atividades numa entidade podem estar suscetíveis a uma grande variedade de riscos. O processo de compras não é uma exceção. Tendo em conta o papel deste processo numa entidade, há que ter cada vez mais em atenção os riscos associados à sua envolvente.

Segundo Amaral (2017) podem ser considerados riscos do processo de compras os que se seguem:

1. Compras com reduzido número de cotações
2. Compras com especificações insuficientes
3. Compras acima do valor estipulado
4. Compras feitas com conflito de interesses
5. Licitações com limitações técnicas
6. Segregação de funções entre compras e contas a pagar
7. Prazos de entrega
8. Aprovisionamento das necessidades
9. Seleção do fornecedor
10. Relacionamento com o fornecedor
11. Condicionante financeira
12. Alternativas de compra

Estes são alguns dos riscos que podem estar associados a este processo, no entanto pode existir uma infinidade deles, de acordo com a entidade em questão e com o tipo de negócio.

Depois de analisados os riscos, é importante perceber de que forma uma entidade os pode controlar. No capítulo seguinte vai ser abordado o controlo interno. Numa primeira fase, perceber em que consiste e para que serve, identificar diferentes tipos de controlo e a sua importância de uma forma geral para todas as entidades. E numa segunda fase, relacionar todo o papel do controlo interno ao processo de compras.

Capitulo III – Controlo Interno

3.1. Conceito

É importante perceber a essência e finalidade do controlo interno para que o mesmo seja implementado de forma devida e oportuna. Vão ser descritos alguns dos conceitos expressos por diferentes autores.

“Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações...É impossível criar uma empresa que não disponha de controlos, pois estes permitem a sustentabilidade das operações e informações inerentes” - (Contas, s.d.).

Segundo Inácio (2014) a implementação de controlos permite à entidade diminuir a probabilidade de ocorrência de erros ou de apropriação de bens e valores, e permite também aumentar a fiabilidade da informação financeira.

De acordo com a OROC (2000) estes controlos consistem num procedimento implementado pela Gestão de forma a garantir que todos os objetivos da entidade são concretizados. Garantindo assim eficiência no negócio, salvaguarda dos ativos, prevenção e deteção de atos fraudulentos e erros, rigor e plenitude dos lançamentos contabilísticos, cumprimento de normativos e ainda a credibilidade de informação.

Segundo o COSO e IIA (2013) o controlo interno consiste em qualquer ação tomada pela administração, diretoria ou outros relacionados com a entidade para gerir os riscos e aumentar a probabilidade dos objetivos serem alcançados. Desta forma, a existência de um controlo só faz sentido se existir um risco associado. Os processos de controlo baseiam-se em políticas, pessoas, procedimentos e atividades que são projetadas e concretizadas de forma a assegurar que os riscos ficam quantificados a um nível aceitável pela entidade. É um processo implementado com o objetivo de garantir a fiabilidade do relato financeiro, a eficácia e eficiência das operações, e a conformidade com as leis e regulamentos.

Na ISA 315 (2009) é novamente referido que o controlo interno é um processo concebido, implementado e mantido por todos os intervenientes de uma entidade para fornecer uma garantia razoável sobre a realização dos objetivos em matéria de fiabilidade dos relatórios financeiros, eficácia e eficiência das operações, e conformidade com as leis aplicáveis e regulamentos.

São diversos os conceitos de controlo interno que podem ser identificados, no entanto, de uma forma geral todos defendem que consistem em ações implementadas para garantir que as entidades alcancem os seus objetivos.

Ao longo dos anos o mundo empresarial tem sofrido diversas mudanças devido ao progresso natural, desde as evoluções tecnológicas às legais. Com estas alterações as empresas ficam cada vez mais suscetíveis a riscos, uns que já existiam e outros novos, e cada vez mais o controlo interno torna-se imprescindível e necessário – Davis, Schiller, & Wheeler (2006).

Na opinião de Costa C. B. (2007) nenhuma empresa consegue exercer a sua atividade sem ter um controlo implementado. Os controlos implementados nas entidades tornam-se mais sofisticados à medida que a empresa for evoluindo.

Embora com tendência a ser mais sofisticado nas entidades de maior dimensão, nenhuma entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade sem ter instituído um sistema de controlo interno, ainda que menos formal ou sistematizado – Gomes (2014).

Os objetivos do controlo interno são aqueles que asseguram: a confiança e integridade da informação financeira e operacional, o cumprimento das leis, regulamentos e contratos, a salvaguarda dos ativos e a eficiência das operações para atingir os objetivos – Costa C. B. (2010).

O controlo surge com o intuito de aumentar a confiança dos “*stakeholders*” e o seu contributo é de extrema importância para o sucesso de qualquer entidade - Ferreira (2017).

Para Inácio (2014) podem ser distinguidas três categorias de objetivos da implementação de um controlo, os que são do âmbito operacional, de relato e os de conformidade. Os objetivos operacionais são aqueles que estão relacionados com a eficácia e eficiência das operações. Os de relato são os que dizem respeito à informação financeira e não financeira, em que o objetivo é garantir a confiabilidade e transparência. E os de conformidade são os que estão relacionados com a aderência a leis e regulamentos.

Segundo o COSO (2013) o controlo interno é visto como um conceito multidimensional, que envolve 5 componentes: a supervisão, a informação e comunicação, as atividades de controlo, a avaliação do risco e o ambiente de controlo. A supervisão consiste numa avaliação ao sistema de controlo interno e ao seu desempenho. A informação e comunicação

consiste nos processos que garantem que toda a informação relevante é identificada, recolhida e comunicada de forma adequada e atempadamente. As atividades de controlo fazem com que políticas, práticas e procedimentos sejam implementados de forma a atender a todos os objetivos do controlo. A avaliação do risco consiste na identificação e análise dos riscos subjacentes à entidade. E o Ambiente de Controlo está relacionado com a cultura da empresa e a forma como esta lida com o controlo interno.

3.2. Controlo Interno no Processo de Compras

“A aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes representa um fator decisivo na atividade de uma empresa, pois dependendo de como é conduzida podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros...a função compras passou a ser imprescindível para a administração de recursos materiais de uma empresa” – Simoes & Michel (2004).

Tal como foi explicado no capítulo I, o processo de compras pode ser organizado de diversas formas tendo em conta a entidade e área de negócio. No entanto, existem algumas fases do processo que podem ser generalizadas, como é o caso do pedido de cotação, a nota de encomenda, a receção do pedido, a faturação, entre outros. Estas fases devem ser controladas de forma a gerir todos os riscos a que as mesmas possam estar sujeitas, como são exemplo aqueles que foram referidos no capítulo II.

Ainda, e segundo Costa C. B. (2007) é fundamental que todas as condições acordadas fiquem registadas para que seja possível a confirmação das mesmas na receção. Devem ser feitas conferências tanto no ato da receção do material encomendado como na receção do documento de faturação. Na conferência da receção deve ser tido em conta não só o documento que acompanha o material como também a nota de encomenda, de forma a verificar se o material entregue foi o que realmente foi solicitado. Quanto à conferência da fatura, esta deve ser do mesmo valor que foi estipulado na nota de encomenda confrontando também com a quantidade rececionada.

Na opinião de Inácio (2014) podem ser implementadas diferentes medidas de controlo ao processo de compras, tais como:

- Separação física entre o armazém que deteta a necessidade de encomenda e o armazém que receciona a encomenda, assumindo também uma necessidade de acesso limitados.
- O documento onde é evidenciada a necessidade deve ser numerado e deve conter toda a informação considerada essencial: quantidades, especificações do artigo, eventuais fornecedores, entre outros relevantes.
- O mesmo documento deve estar ao alcance do departamento de compras e da gestão de stocks aquando formalizada a encomenda.
- A nota de encomenda deve ser emitida ao fornecedor que melhores condições apresenta e deve conter informações como: quantidades, especificações do artigo, preço unitário, descontos, condições de pagamento, prazos de entrega, entre outras que possam ser consideradas relevantes para a entidade.
- Ainda antes da emissão da nota de encomenda, a mesma deve ser aprovada pelo diretor financeiro.
- A nota de encomenda deve ficar ao alcance do fornecedor, da contabilidade, do armazém de receção e do departamento de compras.
- Na receção o material deve ser conferido, aprovado pelo controlo de qualidade e o documento devidamente assinado se tudo estiver conforme. Em caso de inconformidade a situação deve ser imediatamente reportada ao departamento de compras, para que a situação seja esclarecida com o fornecedor.
- Na receção deve ser emitido um documento onde constem os artigos rececionados e as quantidades dos mesmos, onde são referidos os números da nota de encomenda correspondente e do documento de transporte emitido pelo fornecedor. Este documento deve estar ao alcance da contabilidade, armazém de destino, departamento de compras e armazém da receção.
- A conferência da faturação deve ser feita confrontando todos os documentos já emitidos relativos à mesma. Após a confirmação, todos os documentos relacionados com a compra devem ser arquivados conjuntamente servindo a qualquer momento de comprovativo de todo o processo.
- A fatura deve ser lançada com a mesma data de receção com o objetivo de evitar desfasamentos na informação e diminuição de problemas relacionados com cortes das operações.

Podem ser inúmeros os controlos a aplicar no processo de compras de acordo com as entidades e as necessidades que as mesmas apresentem. Estando as empresas sujeitas aos mesmos riscos com intensidades diferentes de acordo com a sua vulnerabilidade torna-se complicado seguir uma linha de controlos fixos a adotar. Para adotar qualquer controlo a determinado processo, é necessário avaliar em primeiro lugar a entidade, reconhecendo as suas fragilidades.

Como síntese da revisão da literatura, mas com um objetivo muito concreto deste projeto de perceber como deve estar organizado o processo de compras e como pode contribuir o controlo interno e a gestão do risco para a eficiência e eficácia desse setor da empresa surgem as seguintes questões por capítulo:

Capítulo I :

1. O processo de compras é de facto um processo de extrema relevância para as entidades?

Segundo Ballou (2006) o processo de compras é de elevada importância para a entidade, pois a matéria comprada representa grande parte da percentagem do valor de venda o que permite controlar a margem de lucro.

2. As fases que são normalmente definidas são necessárias e suficientes?

Na revisão de literatura foram referidas algumas fases do processo de compras que segundo Inácio (2014) são necessárias para o seu bom funcionamento, neste projeto, na perspetiva do ramo da empresa a analisar e tendo em conta as suas necessidades, vai ser analisado se de facto essas fases são implícitas ou se podem ser ultrapassadas ou melhoradas. Da mesma forma que vão ser observadas quais as fases do processo de compras que não estão previstas e se consideram necessárias para o bom funcionamento.

Capítulo II :

1. Os riscos podem afetar o processo de compras?

Segundo Silva (2017) o risco é a probabilidade de um acontecimento incerto ocorrer e afetar de certa forma a entidade, e tal como referenciado pelo COSO (2013) , qualquer entidade está suscetível ao mesmo no seu dia a dia. Estando as entidades

como um todo suscetíveis a riscos os processos que as compõem automaticamente também estarão.

2. O risco é possível de ser gerido no processo de compras?

Segundo COSO (2013) a gestão de risco deve ser aplicada em toda a empresa e deve ser levada a cabo por todos os seus colaboradores.

Capítulo III :

1. Podem ser implementados controlos ao processo de compras?

De acordo com Costa C. B. (2007) o procedimento de compras é um dos mais importantes para o bem-estar da entidade logo existe uma necessidade de aplicar diversos controlos a diferentes fases.

2. Os controlos podem garantir mais eficiência e eficácia no processo de compras?

Segundo o COSO e IIA (2013) o controlo é um processo implementado com o objetivo de garantir a fiabilidade do relato financeiro, a eficácia e eficiência das operações, e a conformidade com as leis e regulamentos.

Depois de concluída a revisão da literatura, o tema será abordado de uma forma mais prática. No capítulo seguinte, será identificada a problemática, os objetivos do trabalho e os métodos que vão ser utilizados para encontrar respostas.

Capitulo IV – Metodologia

4.1. Problemática e objetivos do projeto

De acordo com Fortin (2003) as investigações surgem de uma ou mais problemáticas, às quais existe necessidade de encontrar uma explicação e compreensão através de factos observados. Estas permitem encontrar respostas aos problemas que são enfrentados no mundo real.

A evolução com que as empresas se têm deparado ao longo dos anos faz com que exista uma necessidade implícita de mudança de forma a garantir a sobrevivência das mesmas. Estas evoluções foram acontecendo de todas as formas e em todos os sentidos. O processo de compras não é uma exceção, e foi sofrendo as devidas alterações de acordo com as necessidades e exigências de mercado, e novas formas de pensar foram surgindo. Cada vez mais torna-se relevante fazer um acompanhamento próximo a todos os processos da empresa, principalmente aqueles que são fulcrais na atividade. O processo de compras tal como já visto anteriormente é um deles.

A problemática deste projeto assenta na análise ao processo de compras da Fábrica Tintas Kar, Lda. em que o objetivo passa por verificar se o mesmo está implementado de forma eficiente e eficaz, se estão a ser implementados os controlos adequados, e se os riscos estão a ser bem geridos. Assim sendo, foi recolhida informação relativamente ao processo de compras desde a sua importância à sua estrutura base. Foram estudados os riscos de forma a perceber a importância da gestão dos mesmos para as entidades, em especial para o processo de compras. E por fim foi estudado o controlo interno, de forma a reconhecer qual a importância de um controlo adequado e de que forma deve ser aplicado, mais especificamente no processo de compras.

Com este trabalho procura-se perceber como deve estar organizado o processo de compras para garantir a maior eficiência e eficácia e como podem contribuir o controlo interno e a gestão do risco para esse efeito.

4.2. Metodologias a adotar

Todas as questões que surgiram da revisão da literatura irão ser direccionadas ao estudo do caso em concreto, isto é, ao processo de compras da entidade escolhida. Antes de serem

selecionadas qualquer tipo de metodologias, é importante perceber em que concerne um estudo de caso.

Segundo Ventura (2007) um estudo de caso pode ter duas abordagens, qualitativa ou quantitativa, e está organizado em torno de questões que se referem ao como e porquê da investigação. Permite uma melhor compreensão de causas e factos, devido à proximidade da realidade.

Já na opinião de Yin (2001) um estudo de caso tanto pode ser uma investigação empírica como abrangente, de acordo com um planeamento, recolha e análise de dados. Pode ser feito de acordo com casos múltiplos ou um caso único. Podendo ser analisado através do uso de métodos quantitativos ou qualitativos.

É importante perceber as limitações do estudo de caso sendo que uma das maiores, de acordo com Ventura (2007), é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos pois, em determinados estudos podem ocorrer factos atípicos.

Compreendido o tipo de trabalho a ser elaborado e reconhecida a sua principal limitação, existe a necessidade de optar por metodologias para encontrar respostas à problemática. Podem ser diversos os métodos adotados para as diferentes respostas a procurar.

Segundo Dalfovo, Lana, & Silveira (2008) pode ser realizada uma pesquisa descritiva, quando há um levantamento de dados e do porquê desses dados (quantitativa ou qualitativa); pesquisa exploratória quando recai sobre um objeto de estudo com poucas informações, ou pesquisa explicativa, quando serve para investigar e explicar determinado fenómeno.

De acordo com Diehl (2004) a pesquisa quantitativa distingue-se pela quantificação quer na recolha como no tratamento das informações, recorrendo a estatísticas e resultados que evitem distorções materiais quer na análise quer na interpretação, garantindo assim uma maior margem de segurança. Quanto à pesquisa qualitativa, é do foro descritivo, serve para compreender e classificar processos dinâmicos vividos.

Neste projeto de investigação irão ser utilizadas técnicas tanto qualitativas como quantitativas. As respostas à problemática deste projeto vão ser encontradas de acordo com a vivência na entidade em questão e presenciando todas as fases do processo de compras.

Identificada a problemática e as metodologias a adotar, pode-se avançar para o projeto prático. No capítulo seguinte, vai ser descrita a entidade na qual vai ser feito o trabalho de

projeto, vai ser analisado o processo de compras da mesma, com o objetivo de serem detetadas possíveis falhas ou lacunas. E, por fim, vai ser feita uma proposta de possível melhoria, de acordo com a análise feita.

4.3. Construção das Asserções

Baseado nas perguntas de investigação suscitadas pela revisão de literatura foram construídas as seguintes asserções de análise relativas a este projeto:

Perguntas de Investigação	Asserções
1. O processo de compras é um processo de extrema relevância para as entidades?	A1 O processo de compras tem de ser bem identificado
2. As fases que são normalmente definidas são necessárias e suficientes?	
3. Os riscos podem afetar o processo de compras?	A2 A gestão de risco na área de compras deve ser considerada
4. O risco é possível de ser gerido no processo de compras?	
5. Podem ser implementados controlos ao processo de compras?	A3 A eficiência e eficácia das compras dependem dos controlos implementados
6. Os controlos podem garantir mais eficiência e eficácia no processo de compras?	

Tabela 1 - Perguntas de Investigação e respetivas asserções

A cada questão suscitada foi atribuída uma asserção com base nas sugestões dos autores que constam na revisão da literatura.

Nas perguntas 1 e 2 foi identificada a asserção A1 pois para ser possível tirar algumas conclusões da relevância do processo de compras e da forma como este está organizado é necessário que o mesmo seja muito bem identificado. Só desta forma é possível concluir a sua relevância para a entidade e se está devidamente estruturado e organizado.

Relativamente ao capítulo dos riscos, de onde surgiram as questões 3 e 4, foi atribuída a asserção A2 pois, de facto, os riscos podem intervir na entidade quer seja de forma positiva ou negativa, e é crucial que os mesmos sejam geridos na entidade como um todo, incluindo todos os departamentos e processos que o constituem.

Quanto aos controlos, surgiram as questões 5 e 6, às quais foi associada a asserção A3. A eficiência e eficácia dependem sempre do bom funcionamento. Um processo suscetível a riscos vê-se obrigado a implementar controlos para os gerir, garantindo assim a eficiência e eficácia do processo.

4.4. Modelo de Análise

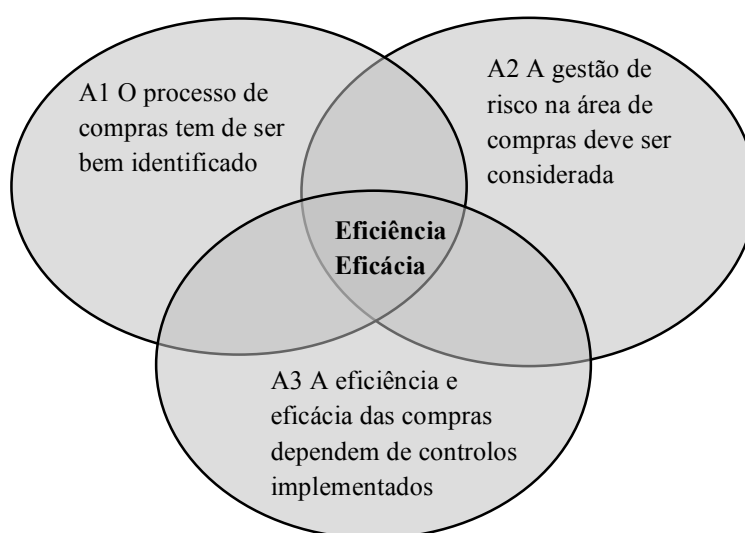


Figura 1 - Interligação das asserções

As asserções acima mencionadas ligam-se intrinsecamente, isto é, A1, A2 e A3 são interdependentes. É imprescindível identificar todo o processo de compras para que seja possível identificar falhas e possíveis riscos associados. Os riscos associados têm de ser analisados para serem identificados quais os melhores controlos a adotar para os gerir de forma a tornar todo o processo mais eficiente e eficaz. Sem esta ligação não seria possível tirar a maior rentabilidade do processo de compras.

Capítulo V – Projeto: Processo de compras Fábrica Tintas Kar, Lda.

A Outubro de 2018 foi tomada a decisão de abraçar o projeto de dissertação relacionado com as compras da empresa Fábrica Tintas Kar, Lda. Esta decisão foi influenciada pela responsabilidade tomada por novas funções diretamente relacionadas com este departamento, que aos olhos dos gestores deveria ser direcionado por “alguém relacionado com números e gestão”. É sempre bom poder contribuir com o conhecimento académico para a melhoria do desempenho de uma empresa, ainda mais aliciante se torna quando a empresa é o local de trabalho e permite que todo o estudo seja colocado em prática. Sendo este um projeto que visa a melhoria de todo o processo, é fulcral identificar todas as formas de trabalho existentes desde então, todas as alterações já realizadas e todas aquelas que deverão ser moldadas. Conhecer a essência das empresas torna-se tão ou mais importante do que conhecer os processos que a constituem.

5.1. Apresentação da empresa

A Fábrica Tintas Kar, é uma sociedade por quotas, opera no ramo da indústria de tintas desde 1980, e exerce como atividade a produção e comercialização de tintas, vernizes e produtos afins. Tem sede e fábrica em Nogueira da Maia e conta já com mais de 38 colaboradores. Dispõem como pontos de venda direta ao público lojas em Almeirim, Coimbra, Lisboa e Olhão, e é representada por inúmeros distribuidores quer em Portugal Continental quer nas ilhas. Tem disponível para os seus clientes um enorme leque de produtos, desde as mais comuns tintas plásticas até aos produtos mais técnicos como são o caso dos “*epoxy*” para pavimentos e auto-nivelantes muito usados em grandes indústrias e seus pavilhões dada a resistência e dureza.

Sendo a Kar uma empresa familiar de pequena/média dimensão, encontrava-se organizada de uma forma menos estruturada, sem chefias, nem gestores de processos, sendo que qualquer assunto passaria pela gestão de topo.

Há cerca de 3 anos, a empresa passou a ser gerida por dois sócios, descendentes dos fundadores Fernando Couto e Manuel Monteiro, e desde então muitas foram as mudanças que se verificaram. Agora, com uma perspetiva mais inovadora e proativa, foram traçando o caminho a seguir pela Kar, que passa muito por conseguir acompanhar as novas tecnologias e formas de trabalhar, isto é, evoluir da forma que o mercado obriga.

Nos últimos 3 anos a empresa sofreu diversas reestruturações, contando com diferentes apoios, por exemplo sessões de “*coaching*”. Passaram a existir diversos departamentos com respetivos responsáveis de processos, em que semanalmente se reuniam para debater falhas e melhorias. Recorreu a projetos de ajuda ao investimento para PME investindo em melhores condições que permitam melhores técnicas e “*timings*” do processo produtivo. Investiu numa nova imagem de marca com recurso a empresas especializadas em publicidade, participação em feiras, lançamento de novas tabelas, alteração de “*packging*”, disponibilização de material publicitário nas lojas dos melhores clientes, campanhas promocionais, entre tantas outras estratégias.

Em suma, todas estas novas apostas vão de encontro àquele que é o objetivo da Kar, satisfação dos clientes com fornecimento de produtos de excelência ao melhor preço de mercado.

5.2. Identificação do processo de compras

O processo de compras da Fábrica Tintas Kar, tal como nas outras entidades, está dividido em diferentes fases desde o primeiro contacto com o fornecedor até disponibilidade para pagamento. A Kar compra essencialmente matérias-primas químicas, e recorre maioritariamente a representadas portuguesas, mas outras tantas vezes tem de recorrer ao estrangeiro. Devido à grande variedade de produtos que tem para oferecer, necessita de comprar mensalmente uma grande variedade de matérias-primas e mercadorias o que complica na gestão do processo de compras. Na indústria química existem matérias-primas que são facilmente substituídas, outras que são consideradas como “filhas únicas” e outras que embora sejam únicas encontram-se com alguma facilidade, isto é, estão disponíveis em mais do que um fornecedor.

O processo da Kar encontra-se organizado de acordo com o descrito:

a) Aprovisionamento

O primeiro passo do processo de compras na Kar passa por conhecer os fornecedores e reconhecer todas as matérias primas que estes dispõem que sejam do seu interesse, estabelecendo contacto de forma a chegar a acordo quanto à forma de pagamento, preços

estipulados, condições e prazos de entrega, entre outros acordos que sejam convenientes entre parceiros de negócio. Devido à instabilidade de algumas matérias-primas a Kar não consegue fazer uma troca direta de produtos, contando assim com uma lista de sucedâneos aprovados. No entanto, quando se trata de novos fornecedores mesmo que a matéria-prima tenha as mesmas finalidades existe sempre a necessidade de recorrer a amostras para aprovação. Existe uma grande variedade de matérias-primas que conta com uma grande variedade de sucedâneos, mas também existem matérias-primas de difícil alcance e assim sendo são as mais críticas. Isto é, mais importante do que o acordo estabelecido com o fornecedor é perceber se de facto a matéria-prima é ou não aprovada pela parte técnica, garantindo assim a qualidade e estabilidade do produto final.

b) Necessidade

No que diz respeito ao reconhecimento da necessidade de uma matéria-prima, este é da responsabilidade dos colaboradores que lidam diretamente com a mesma e por isso temos a produção dividida em cinco grupos, em que cada um tem a obrigação de garantir que em caso de necessidade coloca em falta a matéria-prima ou mercadoria.

Esta necessidade é transmitida através de um documento impresso, com cópia, onde o colaborador tem de preencher o código ou nome da matéria-prima ou mercadoria, a data em que considerou a falta, e a quantidade existente. Este método deve-se ao facto de a entidade não ter ainda um sistema de informação integrado e inventariação permanente, que permita identificar todas as existências e necessidades remotamente.

O documento de faltas é entregue ao diretor de produção todos os dias ao final do dia e o mesmo dará seguimento até ao departamento de compras, quanto à cópia fica no setor onde foi identificada a necessidade para facilmente perceberem quais os materiais em falta que já foram comunicados e quais os que faltam comunicar.

c) Encomenda

É já no departamento de compras que o papel das necessidades é analisado. O primeiro passo passa por identificar se existem sucedâneos para as MP ou mercadorias em falta. Em caso de existência, há sempre a necessidade de confirmar com a produção se o mesmo não se encontra dentro de portas, pois muitas das vezes os colaboradores não têm conhecimento dos sucedâneos. Depois de confirmada a situação dos sucedâneos é feita uma análise em termos de consumos médios mensais. Existem algumas MP que não permitem a compra para

um mês, mas sim para mais, isto é, a quantidade mínima exigida é superior à quantidade média de consumo mensal, no entanto existem outras situações em que por gestão financeira a Kar opta por comprar em maior quantidade para garantir um melhor preço e/ou mais estabilidade do produto.

Após análise de consumos, terá de ser feita uma análise de todos os fornecedores possíveis já testados, e analisar qual a melhor opção preço-qualidade. Muitas vezes a Kar tem necessidade tal como em diversas outras entidades de planear as suas compras de acordo com disponibilidades e exigências financeiras.

Após seleção do melhor fornecedor, será feita uma encomenda no sistema atual da Kar, AS400, que indica quais as condições de pagamento, custo unitário, informações de entrega, entre outras que possam ser relevantes. Este documento é enviado por email em formato “PDF” para o fornecedor no qual é sempre solicitada uma resposta com a atualização do ponto de situação da encomenda, previsão de entrega, informação em caso de divergências, e entrega dos certificados de análise e fichas de segurança.

d) Receção da mercadoria/MP

A receção da mercadoria/MP é feita sempre conferindo apenas o documento entregue pelo fornecedor no ato. Isto é, não existe informação para o colaborador que receciona a MP ou mercadoria de que a mesma vai chegar, nem qual vai chegar, nem quando, nem como, nem que quantidade.

O responsável pela receção assina o documento garantindo que tudo o que rececionou está conforme, por vezes existem divergências, e nesses casos essas informações são reportadas nas guias que seguem de volta assinadas para o fornecedor, e mais tarde são reportadas também pelo departamento de compras.

Após a receção e conferência o colaborador identifica a MP ou mercadoria com um código interno e coloca no devido local.

e) Emissão e conferência de documentos

As guias rececionadas são entregues no laboratório de onde são recolhidos e analisados os certificados de segurança e fichas técnicas solicitadas, e só depois seguem para o departamento de compras para que seja lançada a entrada de material em inventário. A receção pode ser feita quer por guia quer por fatura. Maioritariamente os fornecedores

entregam por guia de remessa e mais tarde enviam a fatura por correio. Alguns fornecedores começam já a utilizar o correio eletrónico.

É no departamento de compras que a receção e a fatura são lançadas e conferidas, pelo mesmo colaborador que encomendou.

f) Pagamento ao fornecedor

O pagamento ao fornecedor já é da responsabilidade da direção financeira, no entanto, existe sempre uma parte de responsabilidade do departamento de compras que deve garantir que as faturas são devidamente lançadas, com as condições estipuladas e atempadamente.

Algumas das fases descritas anteriormente são previstas e contempladas por autores na revisão de literatura na totalidade ou de forma parcial, é possível concluir que de facto existem algumas fases que são consideradas cruciais para o processo e que de alguma forma terão de ocorrer, e outras fases vão de encontro a necessidades especiais de cada área de negócio.

Após identificação das 6 fases que constituem o processo de compras é importante perceber onde possam estar algumas falhas e ou lacunas que possam representar riscos para o mesmo, e desta forma identificar possíveis oportunidades de melhoria.

5.3. Detecção de Falhas no Processo de Compras

Desde Novembro de 2018 que foram analisadas as fases do processo de compras, para melhor compreensão do mesmo, sendo que todos os envolvidos foram abordados e colaboraram na recolha de toda a informação. E até ao final de Dezembro de 2018 os procedimentos foram mantidos com o objetivo de detetar falhas, riscos e hipóteses de melhoria em todo o processo. Assim sendo, com o decorrer do trabalho foram identificadas as seguintes falhas:

- ⇒ Segregação de funções – é o mesmo colaborador que pede cotação, que formaliza encomenda e que lança os documentos associados, tanto a receção do material como a fatura e até possíveis notas de crédito.

- ⇒ Falta de informação de fornecedores – Na base de dados do sistema AS400 foram detetadas algumas falhas nas fichas de fornecedor em contactos eletrónicos e telefónicos, moradas de recolha e também condições de pagamento desatualizadas ou por preencher. Este tipo de falhas foram sendo identificadas na prática detetando-se assim moradas indevidas, para situações em que os fornecedores tem morada de recolha diferente de morada de faturação, situações em que os pagamentos embora com prazos alargados eram exigidos por contraentrega da mercadoria sob a forma de cheque pré-datado, entre outras situações onde é visível que este tipo de informações devem constar na ficha do parceiro de negócios e não serem apenas do conhecimento do colaborador responsável pelo processo ou apenas estarem disponíveis através do email desse mesmo colaborador com a consulta de situações idênticas ocorridas no passado, pois, em caso de ausência e ou substituição do colaborador a probabilidade destas falhas ocorrerem é muito elevada.
- ⇒ Falha na base de dados de MP – deteção de matérias-primas sem sucedâneos, isto é, alternativas idênticas ou equivalentes. Todas as matérias-primas deveriam ter um sucedâneo ou no caso de serem “filho único” mais do que um fornecedor. Tem de haver sempre uma solução em caso de falha, mesmo não sendo um substituto direto.
- ⇒ Base de dados confusa e incompleta – deteção de matérias-primas com diversos sucedâneos que embora sejam equivalentes não funcionam da mesma forma em todas as gamas de produtos e por isso devem ser selecionados de acordo com esta mesma análise, e esta informação não consta em sistema. Identificação também de situações em que determinada matéria-prima poderia ser substituída por outra, mas o inverso já não funciona. Estas informações são cruciais e devem estar anotadas em sistema, quer o responsável de compras seja técnico e tenha conhecimento quer não seja, pois, em caso de ausência de colaborador estes pormenores não podem passar despercebidos.
- ⇒ Falta de mínimos estipulados – não estão definidos os mínimos de todos os materiais a ter dentro de portas de forma a garantir que nunca falham e que as necessidades são colocadas atempadamente, contando com consumos e prazos de entrega, isto é, a disponibilidade dos mesmos. Foram detetadas situações em que a necessidade de

compra foi reportada demasiado tarde, e por isso houve mesmo rutura da MP e consequentemente interrupção na produção.

- ⇒ Falta de comunicação na receção – os documentos são rececionados, mas não são lançados no imediato nem pela pessoa que os receciona. É levado algum tempo desde que o material é rececionado até que de facto entra em inventário.
- ⇒ Falta de automatismos – a identificação das necessidades de matéria depende de contagens e de extrema responsabilidade de quem as usa de forma a garantir que estas nunca falhem. Esta modalidade é mais suscetível a erro do que uma gestão remota através do sistema de inventário controlando todas as entradas e consumos.
- ⇒ Falha na identificação de sucedâneos – no programa AS400 em cada MP estão referidos se for caso, todos os seus sucedâneos. Foram detetados em alguns casos sucedâneos identificados de qualidade inferior, que não obtém o mesmo resultado, ou que embora mais baratos têm rendimento inferior. Este tipo de informação relativa a rendimentos e qualidade deve constar em sistema de forma a ser possível fazer uma boa análise preço-qualidade.
- ⇒ Falha de comunicação entre o departamento de compras e financeiro – apenas existia ligação entre estes dois departamentos no que diz respeito a necessidades de pagamento, as compras não são feitas com planeamento estratégico e financeiro.
- ⇒ Falha no histórico – foram identificadas situações em que fornecedores foram deixados de consultar porque a dada altura não tinham preço competitivo. O preço apresentado por um fornecedor num passado, mais ou menos longínquo, não é de certo o mesmo que vai ser apresentado no momento, e o que era mais vantajoso pode agora não o ser. Isto é, existem algumas matérias-primas que embora tenham sucedâneos foram-se mantendo sempre no melhor preço conseguido anteriormente, os preços não são revistos anualmente, apenas são revistos se o fornecedor por iniciativa própria indicar alterações, no entanto, estas também não ficam registadas em sistema, mas apenas em email. No programa AS400 não existe opção de preços acordados por parceiro de negócios.

- ⇒ Inconstância nos produtos – ao longo do projeto foram identificadas dificuldades derivadas de uma má gestão de matéria-prima e também de restrição de tesouraria, que provocaram a necessidade de alterar matérias-primas por outras equivalentes. Com a agravante de as MP, embora sucedâneas, não se comportarem da mesma forma em algumas formulações, foram detetados produtos com ligeiras diferenças de uns fabricos para os outros de onde se constatou que as mesmas poderiam surgir das trocas forçadas de MP. Esta inconstância leva ao descontentamento do cliente final, que está habituado a que determinado produto tenha um comportamento e passa a ter outro.
- ⇒ Falha no controlo de qualidade - as matérias-primas rececionadas não são devidamente analisadas e por vezes podem já vir danificadas ou diferentes dos parâmetros normais do fornecedor. A única análise que é feita é da ficha de segurança e do certificado do produto o que não é uma garantia 100% fiável sendo que já foram identificadas situações em que o comprovam. Como é o caso da validade de uma matéria-prima mal identificada, em que na etiqueta que está no produto é uma e na ficha é outra, isto é, num lado pode ser um prazo aceitável e noutro pode já não o ser. Ou como foi caso também de deteção de depósito em embalagens que embora o produto estivesse conforme e dentro dos parâmetros comprometia a produção, acrescentando muitas vezes no “*timing*” de produção, com a necessidade de filtragem de matéria-prima antes do seu uso.
- ⇒ Falha de comunicação entre o departamento de compras e a produção - O diretor de produção embora tenha acesso de forma temporária às necessidades expostas, devia ter acesso à atualização do ponto de situação com previsões de entrega ou trocas de matéria-prima, entre outras informações que se considerem relevantes do processo de compras para o planeamento de produção.

- ⇒ Falha de conhecimento dos sucedâneos por parte de quem faz o seu manuseamento
 - Foram identificadas por diversas situações sucedâneos dentro de portas de necessidades expostas, em que, quando o colaborador foi questionado com a situação demonstrou desconhecimento do mesmo.

- ⇒ Falha no planeamento de quantidades de compra – são quase sempre feitas compras na mesma quantidade, que foi a quantidade acordada para determinado preço, mesmo que isso implique em época alta durar meio mês e em época baixa dois meses.

5.4. Reconhecimento de riscos associados ao processo de compras

Mais importante do que detetar as falhas/lacunas é identificar os riscos subjacentes às mesmas de forma a perceber se estes devem ser eliminados, reduzidos, provocados ou enfrentados. De acordo com as falhas detetadas foi possível identificar os riscos que se seguem:

1. Risco de uso indevido de poder para benefício próprio – um colaborador que encontre a seu cargo praticamente todas as fases de um processo é mais suscetível de cometer atos de má fé.
2. Risco de dependência de determinado colaborador e ou equipamento – o facto de não haver partilha de informações básicas, tais como, contacto e identificação de pessoa de contacto para pedido de cotação e para formalização e previsão de encomenda, informação de acordos feitos entre parceiros de negócio como entrega ou recolha de material, se for caso respetiva morada, métodos de pagamento, quantidades mínimas de encomenda, valores mínimos de encomenda, referências do fornecedor, entre muitas outras informações que podem ser acordadas entre dois parceiros de negócios e que devem ficar registadas em sistema e serem de fácil acesso para quem lida com o processo que os envolve, pode criar na empresa a dependência do colaborador que está responsável pelo processo e até a consulta do email que usa para conferir determinadas informações.

3. Risco de fraca competitividade – São diversas as falhas que podem colocar em causa o poder de competitividade em relação aos restantes concorrentes, tais como: não ter alternativas de fornecedores e ou sucedâneos para garantir os melhores preços de mercado, uso de matérias-primas mais baratas, mas que representam um consumo muito superior e consequentemente um custo superior, falta de recursos que permitam ser mais rápidos e perfeccionistas, entre tantas outras situações decorrentes de uma má gestão.
4. Risco de compra indevida ou desapropriada - devido à falta de informação pormenorizada em sistema partilhado no que diz respeito a sucedâneos, consumos e necessidades pode dar origem a uma compra feita de forma indevida ou incoerente.
5. Risco de falha produtiva por falta de matéria-prima e risco de perda de vendas – sem a estipulação de limites quer de compra quer de armazenamento torna-se muito mais difícil gerir as MP de forma a que as mesmas não falem nem se tenham por excesso e se criem dificuldades no seu armazenamento. Sem este controlo a probabilidade de falhar MP na produção e consequentemente originar não vendas é elevada.
6. Risco baixa produtividade na produção – o facto de não existirem automatismos na receção das matérias-primas torna o processo de receção em sistema mais demorado, isto é, a matéria-prima entra e está pronta a ser utilizada, mas em sistema é como se ainda não tivesse chegado pois o lançamento da receção só é feito à “*posteriori*” no departamento de compras em vez da pessoa que o rececionou. Este tipo de situações cria perdas de tempo e quebras de produtividade.
7. Riscos de falha humana - no que diz respeito a identificação e quantificação da matéria-prima, podem existir enganos em contagem por defeito ou excesso. Com a existência de um sistema alimentado com a informação de mínimos e máximos de matéria-prima torna-se muito mais fácil de gerir a mesma, não havendo necessidade de recorrer a mão humana, usufruindo de automatismos informáticos para o aviso de necessidades de compra.
8. Risco de produção defeituosa e consequentemente reclamações de clientes - possibilidade da matéria-prima não ser devidamente identificada e de não serem identificados como sucedâneos apenas aqueles que são 100% substituíveis, isto é, aqueles que não comprometem o resultado final no caso de serem substituídos. A inconstância da matéria-prima comprada pode comprometer a finalidade do produto

final e dar origem ao descontentamento do cliente e consequentemente a reclamações.

9. Risco de dificuldades de restrição de tesouraria, e consequentemente comprometimento produtivo – o facto de haver falta de comunicação entre o departamento de compras e o financeiro compromete a análise do melhor custo-benefício e poderá colocar em causa a necessidade de recorrer a matérias-primas não recorrentes, mais fracas, e/ou mais caras devido à má gestão do endividamento perante os fornecedores.
10. Risco de fraca competitividade por más aquisições – as cotações devem ser pedidas com regularidade e os fornecedores possíveis nunca devem ser deixados de consultar só porque não tinham preço competitivo há algum tempo, até porque com a evolução da capacidade da entidade é muito provável que os fornecedores tenham melhores condições para oferecer. Uma empresa não deve apenas se contentar com os fornecedores que a procuram, mas com todos, principalmente na indústria em que existe uma elevada variedade e é de interesse superior comprar sempre o melhor ao melhor preço possível de forma a garantir uma ótima qualidade a um bom preço e desta forma ganhar vantagem competitiva perante a concorrência.
11. Risco de tempo de entrega do fornecedor – na estipulação de quantidades mínimas a armazenar é preciso ter em conta os prazos de entrega dos respetivos fornecedores e para além disso estar constantemente informado de situações de mercado que possam colocar em causa o “*timing*” de entrega como foram verificados dois casos durante esta avaliação:

-Greve de motoristas de matérias perigosas.

-Explosão de uma fábrica na China responsável pela produção de um corante muito usado.

Estas duas situações não são controláveis pela entidade, mas devem ser tidas em conta e analisadas atentamente, de forma a que as consequências sejam contornadas dentro dos possíveis. Como foi o caso para estas duas situações, respetivamente:

-Comunicado de salvaguarda através das redes sociais para os clientes, com aviso inclusive de possibilidade de atrasos e até mesmo aumento das matérias-primas por necessidade de recorrer a outros meios.

-Reserva de uma quantidade que não comprometa a empresa durante mais ou menos 6 meses, isto é, ao mesmo preço e sem haver falha, “*timings*” que se espera que seja suficiente para ter uma situação destas estabilizada.

12. Risco de rutura de stock no fornecedor – é um risco que não pode ser completamente controlado, no entanto requer a necessidade de “*timings*” mais alargados para estabelecer uma ordem de compra de produtos que sejam considerados insubstituíveis.
13. Risco de falhas ou instabilidade nas MP– A matéria-prima/mercadoria é rececionada com uma conferência não muito exigente, quer em termos de quantidades quando se trata de coisas minuciosas como por exemplo tampas de embalagens, como em controlo de qualidade. Não são testadas e por diversas situações já foram mais tarde enviadas de volta ao fornecedor, mas depois de já terem sido consumidas em produção e de terem provocado prejuízo noutras matérias-primas, para não falar de mão-de-obra e gastos gerais de fabrico. É imprescindível a garantia de que a matéria-prima está conforme na sua receção de forma a evitar problemas/danos em produção e/ou até reclamações graves em clientes.
14. Risco de engano de fornecedor – este é um risco que pode apenas ser detetado aquando a verificação dos documentos no departamento de compras pois, o funcionário que receciona a matéria-prima não tem acesso às encomendas e por isso faz a conferência apenas pelo documento emitido pelo fornecedor. Esta situação pode dar origem à receção de matérias-primas que não foram encomendadas e/ou receção defeituosa em termos de quantidade quer por excesso quer por defeito. Sendo que em caso de defeito existe sempre a hipótese de se pedir a diferença enquanto que por excesso o fornecedor pode alegar que a mesma quantidade foi aceite. E este tipo de decisões acabam por ser tomadas inconscientemente sem o conhecimento do departamento de compras.
15. Risco de Inconstância dos produtos, e consequentemente risco de perda de credibilidade perante o cliente, risco de reclamação de clientes e possível perda dos mesmos – a inconstância detetada em alguns produtos deu origem a reclamações e

descontentamento dos clientes, esta pode estar na origem da má gestão do processo de compras de MP, quer por trocas impulsivas de MP quer por falta de controlo.

16. Risco de perda de vendas – uma má gestão na compra de MP pode provocar demoras na produção e consequentemente perda de vendas por não entrega de encomendas em tempo aceitável para o cliente que, nos dias que correm, é demasiado encurtado.
17. Risco de perdas abruptas de matérias-primas – sem um controlo mais apertado das MP, podem ser feitas produções com MP não conformes que impliquem perda total do produto acabado e consequentemente o desperdício de outras matérias-primas que estavam em conformidade, considerando que são feitos fabricos em quantidades elevadas.
18. Risco de incumprimento do plano de produção - o diretor de produção sem ter “*feedback*” das previsões de entrega das matérias-primas acaba por ter mais dificuldade em gerir a produção, sendo que em algumas situações se verificaram que ordens de produção ficaram incompletas devido à falta de uma matéria-prima que não foi entregue no tempo em que seria esperado, e que, embora o departamento de compras tivesse essa informação, a mesma não chegou à produção.
19. Risco de processamento de encomendas ao fornecedor que são desnecessárias e consequentemente disponibilização de capital com uma antecedência superior à que seria aceitável – com a falta de conhecimento dos colaboradores de que têm substitutos de matérias-primas disponíveis são levantadas necessidades de MP no “*timing*” errado implicando preenchimento de plafond no fornecedor, e disponibilização de capital adiantada podendo de certa forma causar dificuldades de restrição de tesouraria se for uma situação recorrente e em quantidades e valor significativos.
20. Risco de bloqueio de fornecimento de encomendas – a falta de uma gestão mais minuciosa de compras relacionada com as possibilidades financeiras pode dar origem a bloqueios de fornecimento por dificuldades de restrição de tesouraria, e consequentemente alteração forçada de matéria-prima.
21. Risco de rutura de stock na entidade – associado a todas as condicionantes de rutura de MP está associado o risco de rutura de stock de PA. A falha de uma MP pode levar a entidade a rutura de um ou mais PA.

De acordo com a revisão da literatura feita existem diversos riscos que podem ser identificados, mas nem todos têm a mesma importância para entidade e nem o mesmo tipo de resposta. Para além de identificar os riscos é importante avaliá-los de acordo com critérios definidos e apresentar uma resposta. Assim sendo foi feita uma breve análise a cada risco identificado de forma a avaliá-lo quanto à sua probabilidade, impacto, vulnerabilidade e velocidade de evolução. E mais à frente, na proposta de melhoria serão apresentadas possíveis respostas aos riscos. Foram elaboradas tabelas síntese por cada critério de análise:

Riscos de Probabilidade Baixa	
1	Risco de uso indevido de poder para benefício próprio
6	Risco baixa produtividade na produção
7	Riscos de falha humana
8	Risco de produção defeituosa e consequente reclamação de clientes
10	Risco de fraca competitividade por más aquisições
11	Risco de tempo de entrega do fornecedor inapropriado
12	Risco de rutura de stock no fornecedor
14	Risco de engano de fornecedor
16	Risco de perda de vendas
20	Risco de bloqueio de fornecimento de encomendas
21	Risco de rutura de stock na entidade

Tabela 2 - Riscos de Probabilidade Baixa

Riscos de Probabilidade Elevada	
2	Risco de dependência de determinado colaborador e ou equipamento
3	Risco de fraca competitividade
4	Risco de compra indevida ou desapropriada
5	Risco de falha produtiva por falta de matéria prima e consequente perda de vendas
9	Risco de dificuldades de restrição de tesouraria, e consequentemente comprometimento produtivo
13	Risco de falhas ou instabilidade nas MP
15	Risco de Inconstância dos produtos, e consequentemente risco de perda de credibilidade perante o cliente, risco de reclamação de clientes e possível perda dos mesmos

17	Risco de perdas abruptas de matérias-primas
18	Risco de incumprimento do plano de produção
19	Risco de processamento de encomendas ao fornecedor que são desnecessárias e consequentemente disponibilização de capital com uma antecedência superior à que seria aceitável

Tabela 3 - Riscos de Probabilidade Elevada

Riscos de Impacto Baixo	
6	Risco baixa produtividade na produção
7	Riscos de falha humana
10	Risco de fraca competitividade por más aquisições
11	Risco de tempo de entrega do fornecedor inapropriado
14	Risco de engano de fornecedor
19	Risco de processamento de encomendas ao fornecedor que são desnecessárias e consequentemente disponibilização de capital com uma antecedência superior à que seria aceitável

Tabela 4 - Riscos de Impacto Baixo

Riscos de Impacto Elevado	
1	Risco de uso indevido de poder para benefício próprio
2	Risco de dependência de determinado colaborador e ou equipamento
3	Risco de fraca competitividade
4	Risco de compra indevida ou desapropriada
5	Risco de falha produtiva por falta de matéria prima e consequente perda de vendas
8	Risco de produção defeituosa e consequente reclamação de clientes
9	Risco de dificuldades de restrição de tesouraria, e consequentemente comprometimento produtivo
12	Risco de rutura de stock no fornecedor
13	Risco de falhas ou instabilidade nas MP

15	Risco de Inconstância dos produtos, e consequentemente risco de perda de credibilidade perante o cliente, risco de reclamação de clientes e possível perda dos mesmos
16	Risco de perda de vendas
17	Risco de perdas abruptas de matérias-primas
18	Risco de incumprimento do plano de produção
20	Risco de bloqueio de fornecimento de encomendas
21	Risco de rutura de stock na entidade

Tabela 5 - Riscos de Impacto Elevado

Riscos de Pouca Vulnerabilidade	
1	Risco de uso indevido de poder para benefício próprio
7	Riscos de falha humana
9	Risco de dificuldades de restrição de tesouraria, e consequentemente comprometimento produtivo
10	Risco de fraca competitividade por más aquisições
12	Risco de rutura de stock no fornecedor
14	Risco de engano de fornecedor
19	Risco de processamento de encomendas ao fornecedor que são desnecessárias e consequentemente disponibilização de capital com uma antecedência superior à que seria aceitável
21	Risco de rutura de stock na entidade

Tabela 6 - Riscos de Pouca Vulnerabilidade

Riscos Muito Vulneráveis	
2	Risco de dependência de determinado colaborador e ou equipamento
3	Risco de fraca competitividade
4	Risco de compra indevida ou desapropriada
5	Risco de falha produtiva por falta de matéria prima e consequente perda de vendas
6	Risco baixa produtividade na produção
8	Risco de produção defeituosa e consequente reclamação de clientes
11	Risco de tempo de entrega do fornecedor inapropriado

13	Risco de falhas ou instabilidade nas MP
15	Risco de Inconstância dos produtos, e consequentemente risco de perda de credibilidade perante o cliente, risco de reclamação de clientes e possível perda dos mesmos
16	Risco de perda de vendas
17	Risco de perdas abruptas de matérias-primas
18	Risco de incumprimento do plano de produção
20	Risco de bloqueio de fornecimento de encomendas

Tabela 7 - Riscos Muito Vulneráveis

Riscos Sem Evolução	
4	Risco de compra indevida ou desapropriada
5	Risco de falha produtiva por falta de matéria prima e consequente perda de vendas
6	Risco baixa produtividade na produção
7	Riscos de falha humana
14	Risco de engano de fornecedor
17	Risco de perdas abruptas de matérias-primas

Tabela 8 - Riscos Sem Evolução

Riscos de Evolução Lenta	
1	Risco de uso indevido de poder para benefício próprio
2	Risco de dependência de determinado colaborador e ou equipamento
10	Risco de fraca competitividade por más aquisições
12	Risco de rutura de stock no fornecedor
13	Risco de falhas ou instabilidade nas MP
15	Risco de Inconstância dos produtos, e consequentemente risco de perda de credibilidade perante o cliente, risco de reclamação de clientes e possível perda dos mesmos
16	Risco de perda de vendas

18	Risco de incumprimento do plano de produção
19	Risco de processamento de encomendas ao fornecedor que são desnecessárias e consequentemente disponibilização de capital com uma antecedência superior à que seria aceitável
20	Risco de bloqueio de fornecimento de encomendas
21	Risco de rutura de stock na entidade

Tabela 9 - Riscos de Evolução Lenta

Riscos de Evolução Rápida	
3	Risco de fraca competitividade
8	Risco de produção defeituosa e consequente reclamação de clientes
9	Risco de dificuldades de restrição de tesouraria, e consequentemente comprometimento produtivo
11	Risco de tempo de entrega do fornecedor inapropriado

Tabela 10 - Riscos de Evolução Rápida

5.5. Controlos Adotados

Apesar de terem sido detetadas diversas falhas e riscos associados, a Fábrica Tintas Kar, tal como a maioria das entidades tem já alguns controlos adotados, mesmo que inconscientes. Como são o caso:

- Conferência da matéria-prima na receção de acordo com o documento emitido pelo fornecedor – desta forma existe a garantia de que vai ser lançado em sistema e cobrado o que de facto foi rececionado.
- Conferência dos documentos e comparação entre os mesmos. A guia deve ter as mesmas quantidades que constam na encomenda, salvo algumas exceções como são

o caso da rutura, taras, produtos de peso volátil, entre outras. E, por conseguinte, a fatura deve ter exatamente as mesmas quantidades do documento de receção e os mesmos preços e condições da encomenda, salvo situações em que o fornecedor avise alterações do preço antes de avançar com encomenda, no entanto mesmo perante estas situações o preço deve ser imediatamente retificado na encomenda de forma a evitar este tipo de divergências. Sendo que este tipo de situação de preço é fulcral num sistema de inventário permanente com último custo imputado, falhas destas podem induzir a cálculos de custo de fabrico errados.

- Mesmo sem identificação de lotes, as matérias-primas são separadas e acondicionadas por categorias e rotuladas no exterior com um código interno de forma a serem mais facilmente reconhecidas pelo utilizador.
- As matérias-primas com maior grau de perigo têm também tratamentos especiais e são acondicionadas em sítios próprios de menor risco à sua deterioração ou mesmo para evitar acidentes. Por exemplo, algumas dessas matérias-primas são colocadas em sítios mais frescos por serem sensíveis ao calor, ou ainda mais flagrante, as de elevado risco de explosão são colocadas em locais mais isolados e perto de bocas de incêndio. Existem ainda aquelas que por questões químicas não podem estar em contacto com outras para evitarem reações anormais e até perigosas.
- O operador tem à sua disposição documentos internos básicos que tem de preencher manualmente quando alguma MP está a terminar para que a mesma seja repostada. Tem de fazer chegar esse documento ao departamento de compras atempadamente. Este controlo operacional adotado como já foi referido na deteção de falhas e no reconhecimento de riscos, é muito precário e também muito suscetível ao erro. Invariavelmente ocorrem ruturas de stock já que é o único controlo adotado para o efeito provocando diversos riscos não calculados com compras urgentes.
- As encomendas são sempre feitas por email para ficar o registo. É importante haver um comprovativo do ato em si, para poderem ser identificados os responsáveis se a mercadoria entregue não for a encomendada.

- Existem também alguns controlos de relato básicos e importantes para análise. O sistema informático AS400 permite o registo de diversa informação essencial para controlar números e se conseguir alguma gestão, tais como:
 - Quantidades compradas por tipo de MP e por fornecedor
 - Preços de compra: último ou médio
 - Comparativos com períodos homólogos
 - Sucedâneos
 - Históricos de fornecedores e matéria-prima

Este controlo é meramente de relato e de informação quantitativa ficando muito aquém da informação qualitativa necessária nos dias de hoje para uma correta análise das mais diversas situações que surgem. O pormenor e a rapidez da informação nos dias de hoje assim como o detalhe são a chave para o sucesso e não se podem fazer análises e tomadas de decisão baseadas apenas em números.

- A nível de conformidade, a empresa não tem grandes controlos adotados, mas tem algumas práticas importantes. Sendo a Kar uma empresa da indústria química grande parte das suas matérias-primas são sempre acompanhadas por fichas técnicas e de segurança que são entregues no departamento de qualidade, onde são analisadas e posteriormente arquivadas para consulta futura se necessário. A correta utilização das MP depende muito deste controlo adotado.

5.6. Proposta de Melhoria de processo

Ao longo deste projeto a empresa sofreu uma importante evolução que vai permitir o uso de métodos de trabalho mais eficientes e eficazes, a implementação de um sistema informático moderno e completamente interligado.

Todas as sugestões que vão ser aqui propostas têm um objetivo único, que é o aumento da rentabilidade da empresa. A implementação das mesmas será sugerida que seja feita através

de uma cronologia muito curta pois só com uma implementação integrada e rápida vai permitir de facto obter resultados mais rápidos e conclusivos.

A implementação do novo sistema informático vai permitir modificações de fundo absolutamente essenciais para tentar colmatar os elevados riscos já claramente referidos, mas se por um lado é um ponto de partida por outro é só mesmo uma alavanca pois ao abrir uma página todo o resto do livro terá de estar completo ou a empresa habilita-se a criar novos problemas em vez de soluções.

Ciente das dificuldades que uma mudança tão radical implica quer a nível organizacional, estrutural ou mesmo interpessoal, obriga a que todo o processo deva ser muito criterioso, bem orientado e acima de tudo implementado com participação e responsabilização de todos os colaboradores que participam direta ou indiretamente no processo. A componente humana é talvez a mais difícil de controlar já que somos todos iguais, mas ao mesmo tempo todos diferentes, e se na certeza que para uns os desafios são um estímulo para outros a resistência à mudança é uma realidade difícil de combater. Uma orientação ativa, participativa e motivadora será fundamental.

Não será fácil quantificar os resultados no imediato e muito menos a cada uma das sugestões sugeridas, no entanto cada uma delas foi cuidadosamente estudada para que individualmente ou integrada com outras claramente reduza riscos nas tomadas de decisão assim como adoção de controlos que permitam uma boa sustentabilidade das operações e de toda uma gestão de compras.

De acordo com a análise feita ao funcionamento do departamento de compras e com a identificação das diferentes necessidades, são propostas as seguintes alterações:

1. De forma a evitar que as funções estejam acumuladas num só funcionário é sugerido que no ato da receção física do material o funcionário que tem essa responsabilidade proceda, no imediato, ao lançamento da mesma em inventário com base num simples “*picking*” de matéria encomendada pendente de receção. Nesta listagem de “*picking*” deve ter a opção de colocar uma quantidade diferente rececionada. Assim sendo existe aqui uma partilha de responsabilidades e verificação do trabalho executado, e também uma maior rapidez no lançamento da entrada da MP/mercadoria em stock, o que com a implementação do novo sistema com SIP é essencial.

A adoção deste controlo vai reduzir significativamente o risco de receções erradas, o tempo entre o lançamento em sistema e a chegada, e vai permitir que a conferência dependa de mais do que um colaborador, e consequentemente a redução do risco de atos fraudulentos.

Não é diretamente quantificável pois é difícil avaliar o transtorno que causa o não lançamento, ou lançamento errado de uma MP para a produção, que tem no imediato a necessidade de a consumir.

2. É importante ter uma base de dados rica em informação de forma a simplificar a compra, isto é, ter informações como : contacto e pessoa para cotação, contacto e pessoa para formalização de encomenda, contacto e pessoa para informação do ponto de situação de entrega, contacto e pessoa responsável financeiro, condições de pagamento, condições de preços, condições de entrega, morada de levantamento, morada de correspondência, condições comerciais, produtos de interesse disponíveis, materiais já fornecidos e testados, matérias que possam ter interesse mas que ainda não foram testados...entre muitas outras informações que a entidade achar relevante para uma boa análise de custo-benefício. Para complementar e/ou retificar a base de dados já existente com estas informações sugere-se que seja feito um inquérito a fornecedores e que o mesmo seja enviado através de “*mailing list*” para todos os fornecedores que constam na base de dados dos contactos eletrónicos, e que posteriormente o sistema seja alimentado com toda esta informação e sempre que necessário atualizado.

Esta informação tão básica não é propriamente um controlo na gestão de compras, mas sim ferramentas básicas e essenciais para que se consigam abraçar outros controlos. Sem dúvida, aqui não é possível quantificar, mas é uma informação qualitativa de maior importância não só para as compras, mas para o funcionamento da empresa em geral. A otimização de tempos e a qualidade das operações vai claramente ser compensada. E mais importante do que isso, é a garantia de que na ausência do colaborador responsável pelas compras o compromisso de outra pessoa para com o processo vai ser muito mais acessível e menos constrangedor para a empresa.

3. Nas situações em que uma matéria-prima seja considerada filha única será necessário que o departamento técnico identifique uma alternativa viável em caso de necessidade. Desta forma, em caso de rutura da mesma, a entidade não será apanhada

desprevenida e terá um recurso para colmatar a falha, mesmo que não seja com o mesmo rendimento ou valor.

O risco de depender em exclusividade de uma matéria-prima ou mesmo de um fornecedor pode ser o primeiro passo para o insucesso. A falta de matérias-primas já é suficientemente incontável por fatores externos à empresa sendo por isso fundamental reduzir outras variáveis que possam ser controladas. Se a produção decide por motivos de risco de inconstância e perda de qualidade dos produtos fabricados fazer uma lista restrita dos componentes a serem comprados por outro lado deve avaliar o risco de ruturas. A falta de uma matéria-prima pode ser uma não venda. É importante aliar a estabilidade dos produtos com a capacidade financeira, isto é, fazer uma seleção de matérias-primas a consumir, mas ajustadas às possibilidades da empresa pois, não adianta fazer uma seleção das melhores MP de mercado se a empresa tiver a necessidade constante de as substituir.

4. A identificação dos sucedâneos e a funcionalidade de cada matéria-prima deve ser especificada na ficha de cada uma que consta em sistema. Situações como alternativas de produtos idênticos, fornecedores com disponibilidade de MP, última cotação da MP, rendimento da MP, comportamento da MP, principais PA em que a MP entra, parâmetros de qualidade da MP... devem ser considerados como dados essenciais a constar na ficha. É muito importante que na ficha de cada matéria-prima conste toda a informação da mesma que permita uma análise rigorosa na decisão de compra e no próprio consumo.

Os números de uma empresa partem sempre das vendas e este tipo de controlo é talvez o mais importante para evitar as não vendas já faladas no ponto anterior. A gestão de compras ao poder ser feita de uma forma mais tranquila e organizada perante as adversidades que surgem no dia a dia por questões de mercado ou mesmo financeiras são fulcrais para que a empresa não perca vendas, e ao mesmo tempo consiga que os produtos não percam qualidade nem rentabilidade. As compras de produtos idênticos devem atempadamente garantir este binómio.

5. De acordo com uma análise de consumos médios anuais e mensais de anos anteriores, tendo em conta a percentagem de previsão de crescimento ou decréscimo, devem ser estipulados mínimos para cada MP. Sendo a atividade da Kar sazonal os mínimos devem ser identificados para a época baixa e época alta individualmente. Na decisão dos mínimos a estipular deve ser tido em conta o prazo médio entre a encomenda e a entrega do fornecedor. Através do novo sistema informático implementado é

possível a receção de alertas remotos aquando a necessidade de encomenda da matéria-prima. Desta forma só é necessário alimentar a base de dados com a quantidade mínima permitida para alerta e garantir que a quantidade existente em sistema é a mesma fisicamente. Tendo em conta as dificuldades de mudança e dos erros que foram surgindo com a implementação do sistema é essencial fazer uma contagem física de toda a MP em stock antes de colocar esta prática em vigor. Este novo controlo vai permitir que a deteção da necessidade de uma compra não dependa do funcionário que a usa, evitando assim possíveis atrasos nas encomendas e consequentemente falhas em produção e não vendas. Irá permitir também uma melhor gestão de compras não só no fator quantidade como no fator valor, com esta implementação será possível para o departamento financeiro junto do departamento de compras fazer um planeamento de acordo com as possibilidades de tesouraria, optando pelo melhor “*timing*” de encomenda a cada fornecedor, respeitando as necessidades mínimas e conjugando vencimentos.

6. A análise de compras deve ser feita e planeada sempre com o apoio e indicações do departamento financeiro. É importante começar por fazer uma análise das compras vs. endividamento mensal e jogar com prazos de pagamento, condições especiais de compra em quantidade, entre outras situações que permitam uma boa gestão das compras tendo em conta a capacidade de disponibilidade de tesouraria da Kar, garantindo desta forma um melhor resultado no que diz respeito aos prazos médios de pagamento e evitando também situações de dificuldades de restrição de tesouraria, custos adicionais, recurso a capitais alheios e perdas indiretas de margem. Tão importante como comprar o melhor em termos de preço-qualidade, é comprar no momento certo e na quantidade e valor certo. Com uma análise mais ampla na tomada de decisão de compra será possível garantir uma boa compra qualidade-preço, um bom relacionamento com o fornecedor, estabilidade na matéria-prima, e contas equilibradas. Com um melhor planeamento de compras inter-relacionado com o departamento financeiro vai ser possível manter a compra constante de matérias-primas, sem necessidade de recorrer a fornecedores alternativos por desentendimentos ou atrasos nos pagamentos, e consequentemente garantir a estabilidade e constância dos produtos. A confiança depositada na Kar pelos seus clientes será o impulso para um aumento de vendas, reduzindo também as reclamações por inconformidades.

7. Garantir que todas as alternativas de MP são consultadas, desta forma estipular uma época para que em todos os anos, pelo menos uma vez, sejam atualizados, se for caso, os preços das MP nas respectivas fichas. A maioria dos fornecedores de finais do mês de Dezembro até meados de Janeiro vão enviando para os clientes as alterações de cotação que passam a entrar em vigor, esta informação deve ser imediatamente atualizada em sistema para usufruto no futuro. Nas situações de MP fulcrais para a entidade, fornecedores que não partilhem estas informações devem ser de qualquer modo consultados, e para os casos de MP que não são requisitadas com tanta frequência o preço deverá ser atualizado aquando a necessidade, isto é, para os casos em que o fornecedor não se antecipar. É importante salientar que existem determinado tipo de matérias primas que têm um preço muito volátil, pois são “*commodities*”. Há uma consulta obrigatória de preço de cotação e é importante que esta informação conste na devida ficha da MP e que seja feita referência de quais os fornecedores que devem ser consultados. Uma informação mais detalhada e sempre atualizada por MP quanto ao seu preço permitirá uma análise mais rápida em termos de custo. Sendo que o colaborador responsável de compras apenas tem necessidade de pedir cotações nas situações em que se tratem de produtos voláteis ou em situações em que o preço não seja revisto há pelo menos 1 ano. Tornando desta forma o procedimento de compras mais ágil e rápido.
8. Embora a maioria das MP sejam substituíveis, deve ser feito um estudo com aquelas que são mais importantes para a entidade, isto é, aquelas que representam a maior percentagem do produto acabado, e definir a MP a comprar por determinado período, esta análise deve ser feita de forma muito cautelosa. Devem ser analisadas as fórmulas dos produtos de tabela, pelo menos os mais vendidos, e identificadas quais as MP que têm um melhor comportamento e que garantem um bom preço de fórmula. Após a identificação das mesmas deverá ser decidido com base em gestão financeira também quais as MP a comprar e quais os fornecedores. Este ponto é importante para evitar inconstância dos produtos e por consequente o descontentamento dos clientes. Ao longo do projeto foram identificadas reclamações que tiveram por sua base a troca de MP usual por outra disponível. Estas situações acontecem devido quer a ruturas do fornecedor, quer a dificuldades de restrição de tesouraria. Por isso, esta análise deve ser bem pensada e planeada com o departamento financeiro pois não importa comprar os melhores produtos de mercado aos fornecedores “X”, “Y” e “Z”, se isso puder comprometer a capacidade financeira da entidade. Com este estudo

feito irá ser possível garantir a constância do produto acabado e consequentemente a maior satisfação do cliente e aumento de vendas.

9. Os sucedâneos das MP são identificados internamente com códigos diferentes. Com a implementação do novo sistema seria facilitado o processo de compras se MP com funcionalidades idênticas tivessem o mesmo código. Sendo que, o sistema permite que o mesmo código de MP tenha diferentes designações por fornecedor. Optando por um código único, nas MP que se substituem, irá permitir ao departamento de compras usufruir das ferramentas do sistema para análise de cotações de compra de forma remota, análise dos mínimos para alerta de compra, entre outras análises que se simplificam. É preciso ter em conta que esta decisão implica que todos os sucedâneos sejam revistos pela equipa técnica e que sejam identificados de forma mais criteriosa, isto é, apenas serem identificados como sucedâneos as MP 100% testadas e aprovadas, para que o produto não fique comprometido.
10. Mesmo que o controlo de necessidades passe a ser remoto é importante que a produção possa a qualquer momento verificar se determinada MP/mercadoria está encomendada, e qual a previsão de chegada da mesma. Desta forma deve ser criado em sistema um quadro atualizado ao minuto de todas as MP encomendadas pendentes de receção com uma coluna específica quer para previsão de entrega quer para observações pertinentes. A criação deste mapa para consultas permitirá ao diretor de produção gerir os seus trabalhos não só de acordo com o que tem disponível como com o que está à espera. Este é um controlo qualitativo para todos os intervenientes no processo e deve ser partilhado em tempo real. A generalidade da produção é feita de acordo com as necessidades da área comercial, mas a sua gestão tem de estar ajustada às matérias-primas que estão dentro de portas. A informação que esta ferramenta fornece vai permitir uma melhor gestão do trabalho de cada um.

Evidentemente que o mais correto será a produção não ter de aguardar pela chegada da MP para qualquer tipo de produção, embora algumas situações destas tivessem sido detetadas ao longo deste projeto, espera-se que com o implementar dos diversos pontos a melhorar as compras sejam feitas atempadamente garantindo que a produção nunca dependerá da chegada de uma MP.

11. Deve haver mais proximidade entre o armazém de receção e o departamento de compras desta forma o departamento de compras deve disponibilizar ao responsável pela receção/recolha das MP um quadro com toda a MP/mercadoria encomendada

com previsão de entrega e para os casos em que seja necessário levantar a data em que se encontra disponível para levantamento e em observações o local de recolha, e qualquer outro tipo de informações pertinentes como por exemplo entrega de cheques pré-datados na recolha. Isto é, deve ser partilhado o mesmo ficheiro que é partilhado com a produção, mas com acesso a estas informações, que devem constar sempre em sistema no documento de ordem de compra. Com esta ferramenta de trabalho não se voltarão a repetir situações em que são rececionadas MP que não dizem respeito ao encomendado, quantidades diferentes e ainda entregas por engano. Garantindo que apenas entra na empresa o que foi de facto solicitado e acordado. Para além de reduzir aqui a margem de erro, a previsão de entrega de cada MP irá permitir ao armazém de receção que esteja devidamente preparado para rececionar as mesmas. Por exemplo, no caso de cisternas existem alguns pontos a ter em consideração para que a descarga seja concluída com sucesso.

12. De forma a evitar a inconstância dos produtos deverá ser elaborada todos os anos ou semestralmente uma lista com as matérias-primas aprovadas para a época em questão, pois existem determinadas MP que são substituídas em função da estação. Tendo em conta a área em que a atividade da empresa se insere, a seleção deve ser feita semestralmente pois fatores como a temperatura da época e volatilidade das matérias-primas no mercado podem influenciar a decisão. Trata-se de uma decisão de grande responsabilidade e que leva algum tempo de análise a nível de laboratório. A par desta decisão deve estar uma gestão financeira pois, para garantir uma constância dos produtos comprando sempre as mesmas matérias-primas, é preciso também garantir que a empresa conseguirá suportar todas as despesas associadas e não incorrerá em incumprimento, pois sem esta gestão, poderá acabar por colocar a empresa em situação de, por restrição de tesouraria, alterar a matéria-prima a comprar em determinada fase. É importante também, no decorrer desta decisão, prever que, por determinado motivo o(s) fornecedor(es) poderão também entrar em incumprimento propositado ou até mesmo imprevisível, e, de forma a que tal facto não cause grande transtorno, deverá ser escolhida uma alternativa mais idêntica possível, que não coloque em causa o comportamento na fórmula. Na seleção das MP torna-se importante fazer uma análise mais cuidadosa naqueles produtos que partilham a mesma MP, mas que tem valores diferentes de mercado, talvez, nestes casos, seja necessário manter os sucedâneos de forma distinta para os diferentes tipos de produto, garantindo assim um preço competitivo. Mantendo a qualidade e

estabilidade irá permitir uma redução nas reclamações e um potencial aumento de vendas, pois, a venda parte da relação de confiança que o cliente deposita no fornecedor.

5.7. Mudanças verificadas ao longo do projeto

Tal como já foi referido a empresa enfrentou nos últimos tempos uma fase de reestruturação elevada e de grande investimento e dedicação por parte de todos os colaboradores. É importante perceber perante a proposta de melhoria quais as mudanças já verificadas que surgiram da implementação no decorrer do projeto, qual o resultado obtido e concluir se se mantêm as necessidades de melhoria, se aumentam, se reduzem ou se foram mitigadas. Ao longo do projeto foram verificadas as seguintes alterações:

- Aquisição de novo sistema informático – com a aquisição e implementação do novo sistema informático automaticamente surgiram novas formas de trabalho e consequentemente algumas alterações no procedimento. No entanto, é também notório que foram surgindo outras necessidades/difícultades com esta mesma implementação que estão relacionadas ainda com uma fase de adaptação e melhoria/otimização do sistema informático. Com esta implementação estão previstas diferentes fases para o processo de compras que passam a envolver mais do que um colaborador no que diz respeito a conferências. O futuro passa por o sistema alertar das necessidades de acordo com mínimos definidos e ser feito um “picking” na receção em que é emitida automaticamente a guia com a quantidade rececionada e data da receção. Em suma, a implementação do sistema informático já permitiu diversas evoluções e otimizações no processo, no entanto ainda não se encontra a funcionar em pleno. Após a devida fase de adaptação e ainda de ajustes do sistema informático, o processo de compras passará a ser executado num prazo de tempo mais curto, a gestão da MP pode ser feita de forma a não depender diretamente de terceiros, passará a haver um controlo mais apertado de receções, envolverá mais do que um colaborador, entre tantos outros proveitos.

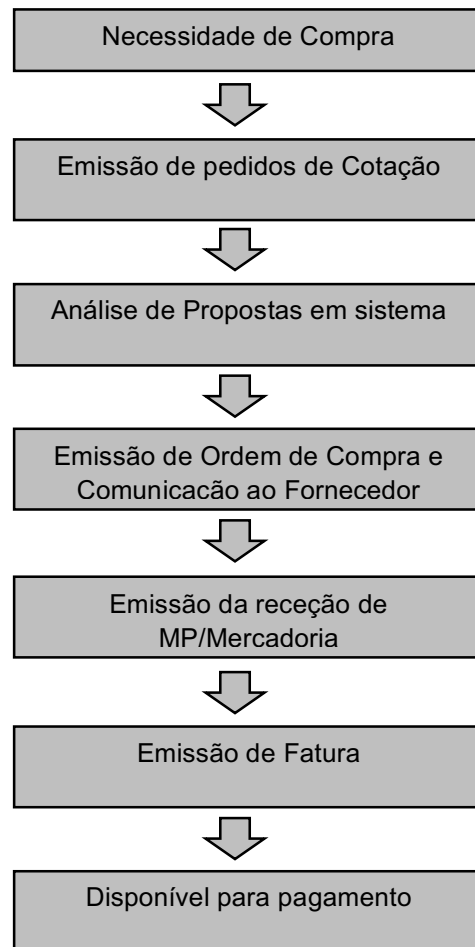


Figura 2 - Procedimento de compras do novo sistema informático

-Implementação de novo método de levantamento da necessidade – ainda no decorrer da implementação do sistema informático surgiu a necessidade de que a necessidade expressa pelos colaboradores fosse comunicada de forma mais célere, em vez de ao final do dia, isto é, enquanto não é permitido fazer um controlo 100% credível das quantidades em sistema. Desta forma, foi implementada uma folha de necessidades disponível “online” em constante atualização em que é partilhada pelo responsável de compras e o colaborador que assumiu a tarefa de comunicar no imediato as necessidades expostas pelos colegas. Assim, as compras vão sendo feitas ao longo do dia, em vez de, no final do dia todas ao mesmo tempo.

-Maior registo de informação em sistema informático – com a panóplia de vantagens de armazenamento de informação que este sistema permite o mesmo foi sendo alimentado no

que diz respeito a algumas informações anteriormente faladas como sendo relevantes na ligação entre parceiros de negócio e até mesmo das próprias MP. Algumas dessas informações são morada de pagamento, morada de levantamento da MP, prazos médios de entrega, catálogo de parceiro de negócios, pormenores de algumas MP relevantes no ato de compra, entre outras informações consideradas relevantes que foram sendo identificadas. No entanto, persiste a necessidade de completar muitas outras informações e por isso deve ser feito o inquérito aos fornecedores.

-Decisões de planeamento de compras ainda não implementadas (apenas estudadas) – devido a um grande volume de reclamações por parte dos clientes relativamente à inconstância verificada nos produtos foi tomada a iniciativa de fazer uma análise, pela parte técnica, de quais a MP fulcrais para a empresa e tomar a decisão apenas por uma opção sendo que no prazo de cerca de um ano não se pode recorrer a qualquer outro sucedâneo. Tentando desta forma garantir qualidade e constância no produto. Esta análise ainda está a ser feita pelo departamento técnico, que vai fazer a listagem de MP perfeita para KAR aquela que garante sempre os bons resultados e que jamais deve ser alterada. Depois da equipa técnica terminar o estudo e fazer as suas opções, o departamento financeiro terá de fazer uma análise ao investimento mensal que implica, avaliando assim se as opções são viáveis. É também importante analisar as oscilações que estas alterações podem provocar nas margens.

Conclusão

Ao longo deste projeto foram muitas as aprendizagens concretizadas, desde a parte mais teórica e ampla à parte mais prática e específica.

Com a revisão da literatura foi possível perceber melhor determinado tipo de conceitos e tirar conclusões de acordo com as opiniões dos diferentes autores no que diz respeito ao processo de compras de uma forma generalizada, aos riscos e sua gestão, e aos possíveis controlos. Da revisão da literatura é evidente a interligação dos três temas. É importante perceber os processos que constituem as organizações identificando-os de forma detalhada. É imprescindível perceber quais são os riscos subjacentes à entidade como um todo e aos processos que a constituem de forma mais específica. E mais importante ainda é reconhecer a intensidade que cada risco tem para a entidade/processo de forma a que este seja gerido através dos controlos mais adaptados. Os riscos, a gestão de risco e o controlo devem estar sempre em sintonia para que seja possível tirar uma maior eficiência e eficácia do processo de compras.

Com o método utilizado de investigação foi possível colocar em prática todos os conhecimentos que foram sendo adquiridos a nível académico, sendo possível contribuir para uma mudança positiva neste caso no Processo de Compras da empresa Fábrica Tintas Kar, Lda. As vantagens de realizar um projeto residem na aplicação direta dos conhecimentos académicos às situações que ocorrem nas organizações.

No que diz respeito ao caso prático, foram levantadas seis questões às quais se associaram as seguintes conclusões:

1. O processo de compras é de facto um processo de extrema relevância para as entidades?

De facto, o processo de compras é um processo decisivo para uma entidade, é quase tão importante como as vendas pois, comprando melhor, melhor vai ser a venda, mais margem será possível alcançar. Ao longo do projeto foi visível a importância do processo de compras para a entidade essencialmente na forma como este está organizado e estruturado. Uma boa gestão de preço-qualidade é fulcral para obter vantagem competitiva no mercado. A gestão bem planeada de consumos assegurará sempre o bom funcionamento da produção, e evitará ruturas e consequentemente perdas nas vendas. Uma boa seleção de matéria-prima em simultâneo com um bom planeamento a nível financeiro permitirá respetivamente ter produtos estáveis e tesouraria disponível.

2. As fases que são normalmente definidas são necessárias e suficientes?

Ao longo do projeto verificaram-se algumas alterações no que diz respeito às fases do processo de compras, estas surgiram com a utilização do novo sistema informático e também com a deteção de outras necessidades de controlo. No entanto, existem sempre aquelas fases que, independentemente da área de negócio e das necessidades da empresa, têm sempre de existir, que são o caso: a deteção/exposição de uma necessidade, a comunicação de encomenda, receção da MP, receção de fatura e pagamento.

3. Os riscos podem afetar o processo de compras?

De acordo com as situações analisadas e riscos identificados foi possível verificar que é inevitável que os riscos possam afetar o processo de compras tal como outro qualquer processo da entidade. Embora, os riscos possam ser mais ou menos prejudiciais, mais ou menos controláveis e de mais ou menos importância. Perante os riscos que foram identificados como tendo um grau de relevância elevado, a entidade viu-se obrigada a moldar o processo e as formas de agir de modo a colmatar/reduzir o risco, como foi o caso da instabilidade dos produtos em que se optou por fazer uma seleção de MP cruciais que nunca podem falhar.

4. O risco é possível de ser gerido no processo de compras?

Tal como podemos verificar foram diversas as situações em que foram adotados controlos, ou procedimentos alternativos de forma a gerir o risco de elevada importância para o bom funcionamento da empresa. Daqueles que já foram sendo adotados podemos verificar melhorias significativas. Isto é, os riscos, dependendo do seu grau de previsibilidade, podem e devem ser geridos.

5. Podem ser implementados controlos ao processo de compras?

A qualquer procedimento é possível associar controlos de diferentes origens, desde que os mesmos estejam adaptados às necessidades e capacidades da entidade. É importante que para a adoção de um controlo seja identificado o risco que pretendemos gerir com a aplicação do mesmo, implementando-o com o objetivo de o mitigar/reduzir. Verificamos que é sempre possível a adoção de controlos e que ao longo do projeto com as pequenas alterações que

foram sendo feitas e com as dificuldades que foram surgindo foi sempre possível adotar formas de garantir uma melhor eficácia e eficiência em todo o processo.

6. Os controlos podem garantir mais eficiência e eficácia no processo de compras?

Com a curta duração deste projeto foi visível a melhoria de todo o processo em si com as pequenas alterações que foram sendo feitas e com a perspetivação de todas aquelas que vão contribuir para uma melhor eficiência e eficácia. O objetivo passa sempre por melhorar, identificando riscos para o processo, valorizando-os e por fim gerindo-os com recurso a controlos. No entanto, não quer dizer que não possam existir falhas na aplicação de determinado controlo, apenas com a prática e decorrer do funcionamento do processo é possível identificar a eficiência e eficácia do próprio controlo, e o mesmo pode ter de ser melhorado ou então se for caso dispensado. Isto é, é preciso acima de tudo garantir que o controlo é eficaz e eficiente de forma a garantir o bom resultado do processo em si.

Depois de respondidas estas questões foram inseridas no modelo de análise a seguir descrito:

Asserções	Conclusões
A1 O processo de compras tem de ser bem identificado	Para que seja possível uma análise quanto à eficiência e eficácia de um processo é preciso em primeiro lugar identificá-lo.
A2 A gestão de risco na área de compras deve ser considerada	Qualquer entidade está suscetível ao risco. Alguns riscos têm mais impacto na entidade do que outros, a gestão dos mesmos deve ser feita em função disso mesmo.
A3 A eficiência e eficácia das compras dependem dos controlos implementados	Os riscos devem ser geridos e por isso existe necessidade de implementar controlos.

Tabela 11 - Asserções e Conclusões

A1. O processo de Compras tem de ser bem identificado

Foi evidente logo desde o início do projeto que só conhecendo muito bem todo o processo e as fases que o constituem é que seria possível tirar as conclusões quanto à sua eficiência e eficácia. Desta forma, é importante antes de avançar com qualquer tipo de análise a

determinado processo, identificá-lo e caracterizá-lo de forma pormenorizada para facilitar na deteção de falhas e identificação hipóteses de melhorias.

A2. A gestão de risco na área de compras deve ser considerada

Analisado todo o processo são sempre identificados diversos riscos subjacentes ao mesmo, uns com maior, outros com menor importância. Para garantir um bom funcionamento do processo todos os riscos devem ser identificados e quantificados de forma a ser possível fazer uma gestão dos mesmos, evitando consequências que possam afetar o processo e a entidade como um todo.

A3. A eficiência e eficácia das compras dependem dos controlos implementados

Após a deteção dos riscos é fulcral a identificação dos controlos que melhor se adaptam para gerir os mesmos. Assim sendo, vai ser possível garantir que a empresa incorrerá nos riscos certos, e que de certa forma seja mais eficiente e eficaz.

Dado que se trata de um projeto, em suma poder-se-á dizer que o presente modelo de análise composto por A1, A2 e A3 foi apto a ser validado no futuro, onde se espera uma efetivação superior a 50%.

Limitações de Estudo

Como limitação deste trabalho tem de se referir a especificidade do estudo adaptado a uma situação particular e a um tipo de atividade empresarial.

Pistas para Investigação Futura

Recomenda-se a aplicação dos conhecimentos académicos a outros projetos de diversas índoles que permitam melhorar a eficiência e eficácia nas organizações.

Bibliografia

- Amaral, R. (Agosto de 2017). Obtido em 12 de Janeiro de 2019, de <https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Contabilidade/Auditoria-Análise-de-riscos-do-processo-de-1287559.html>
- Ballou, R. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial* (Vol. 5ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Contas, O. d. (s.d.). *Ordem dos Revisores Oficiais de Contas*. Obtido de Ordem dos Revisores Oficiais de Contas: www.oroc.pt/gca/?id=895
- COSO. (2013). Obtido em Dezembro de 2018, de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- COSO. (2013). Obtido em Dezembro de 2018, de IIA: https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf
- Costa, C. B. (2007). *Auditoria Financeira teoria e prática* (Vol. 8ª edição). Editora Rei dos Livros.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira - Teoria e Prática* (Vol. 9ª edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Curtis, D. P., & Carey, M. (Outubro de 2012). *deloitte*. Obtido em Dezembro de 2018, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). *Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico*.
- Davis, C., Schiller, M., & Wheeler, K. (2006). *It Auditing: Using Controls to Protect Information Assets* (Vol. 1ª edição). New York: McGraw Hill.
- Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas:métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Ferreira, S. M. (Outubro de 2017). Auditoria Interna ao Processo de Compras numa Empresa de Engenharia Industrial - O Caso RobotSol. Porto.
- Fortin, M. (2003). *O processo de Investigação: Da concepção à realização* (Vol. 3ª edição). Loures: Lusociência.
- Gomes, E. (2014). A importância do Controlo Interno no Planeamento da Auditoria.
- Inácio, H. C. (2014). *Controlo Interno Enquadramento teórico e aplicação prática*. Escolar Editora.
- ISA315. (2009). Obtido em Dezembro de 2018, de <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>

- Marconi, M. d., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (Vol. 5ªedição). São Paulo: Atlas.
- OROC. (Maio de 2000). DRA 410. (*Controlo Interno*).
- Pires, P. D. (Novembro de 2014). *slideshare*. Obtido em Dezembro de 2018, de <https://pt.slideshare.net/danilospires/gesto-de-compras-41929535>
- Silva, E. S. (2017). *Tipologia dos Riscos Uma Introdução*. Vida Económica.
- Simoes, E., & Michel, M. (Maio de 2004). Obtido em Dezembro de 2018, de <http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gestão%20de%20compras.PDF>
- Ventura, M. M. (Setembro de 2007). O estudo de Caso como modalidade de pesquisa.
- Yin. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (Vol. 2ªedição). Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Anexo I - Declaração de Autorização da empresa



FÁBRICA DE TINTAS KAR. LDA.

Declaração

A Fábrica de Tintas Kar, Lda, contribuinte 500912734, declara que autoriza a funcionária Ana Filipa Santanta Teles Couto a utilizar toda informação interna necessária assim como a publicitação da mesma para o seu estudo de caso do processo de compras e riscos associados no âmbito do Trabalho de Projeto para Mestrado em Auditoria a ser apresentado ao ISCAP.

Maia, 19 de Agosto de 2019


FÁBRICA DE TINTAS KAR, LDA.
O GERENTE
Rui Femenec
Ana Filipa Santanta Teles Couto

IDC 02-4



Rua do Rio, n.º 270 - Nogueira - Apartado 1094 - 4471-909 MAIA - Telef.: 229 603 138 / 229 604 753 / 229 609 821 - Fax: 229 602 997
E-mail: kar@tintaskar.com.pt

Anexo II - Cotação de Compra novo sistema



Fábrica De Tintas Kar Lda
Rua do Rio nº 27
4475-264 - Nogueira da Maia - Portugal
Tel. 229 604 753

NIF PT500912734 Capital Social 965.805,00€

Data	Fornecedor	Nº de Ident. Fiscal	Moeda
29-07-2019	F0075	PT505062623	EUR
Data Entrega		Condições de Pagamento	
29-07-2019		60 dias	

VALENTE E RIBEIRO, LDA

RUA DA FERREIRA
Nº 250
2380-163 ALCANENA
PORTUGAL

Original

Documento	Cotação de Compra
Nº	540000006 129/19100141

Artigo	Qtd	P. Unit.	%Desc1	Preço Liq.	%IVA	Valor
TOLUOL	5.000,00	0,84		0,84	23	4.200,00 €
XILOL	5.000,00	0,84		0,84	23	4.200,00 €
WHITE SPIRIT	5.000,00	0,84		0,84	23	4.175,00 €

Incidência	% IVA	Valor IVA	Motivo de Isenção
12.575,00 0,00	23,00	2.892,25	
Total Imposto			

Solicitamos a entrega do certificado de análise/conformidade, na entrega do material encomendado.

Observações:

Local Descarga: Rua do Rio nº 27

4475-264 NOGUEIRA DA MAIA
PORTUGAL

Valor Ilíquido	Desc. Com	Valor Líquido	Desc. Financ %	Valor a Pagar
12.575,00 €	0,00 €	12.575,00 €	0,00	15.467,25 €

Anexo IV - Receção novo sistema

VALENTE E RIBEIRO, LDA

Endereço RUA DA FERREIRA
para Nº 250
facturação: 2380-163 ALCANENA
PORTUGAL

Destinatário: Rua do Rio nº 27
o: 4475-264 NOGUEIRA DA MAIA
PORTUGAL

Data 31/07/2019
Hora 15:58
Nº de identificação fiscal: PT505062623

Guia de remessa de compra

19100550

#	Nº do artigo	Descrição	Unidade de medida	Quantidade	Preço	Qtd.(UM inv.)	Total
1	DHO1	TOLUOL	KG	3,720	0.8400 EUR	3,720	3,124.80 EUR
2	DHO2	XIOL	KG	4,100	0.8400 EUR	4,100	3,444.00 EUR
3	DHO5	WHITE SPIRIT	KG	5,440	0.8350 EUR	5,440	4,542.40 EUR

Data de vencimento 31/07/2019

Vendedor: -Nenhum vendedor-

Condições de pagamento: 60 dias

Baseado em Cotação de compra 19100141. Baseado em Ordens de compra 19100682.

Imposto	2,555.58 EUR
Total	13,666.78 EUR

Anexo V - Fatura Fornecedor novo sistema

VALENTE E RIBEIRO, LDA

Endereço para facturação: RUA DA FERREIRA
Nº 250
2380-163 ALCANENA
PORTUGAL
Destinatário: Rua do Rio nº 27

Data 31/07/2019
Hora 15:26
Nº de identificação fiscal: PT505062623

4475-264 NOGUEIRA DA MAIA
PORTUGAL

Factura de fornecedor 19100571

#	Nº do artigo	Descrição	Unidade	Quantida	Preço	Qtd.(UM inv.)	Total
1	DHO1	TOLUOL	KG	3,720	0.8400 EUR	3,720	3,124.80 EUR
2	DHO2	XILOL	KG	4,100	0.8400 EUR	4,100	3,444.00 EUR
3	DHO5	WHITE SPIRIT	KG	5,440	0.8350 EUR	5,440	4,542.40 EUR

Data de vencimento 30/09/2019

Vendedor: -Nenhum vendedor-

Condições de pagamento: 60 dias

Baseado em Cotação de compra 19100141. Baseado em Ordens de compra 19100682. Baseado em Recepção de mercadorias 19100550.

Imposto

2,555.58 EUR

Total

13,666.78 EUR

1

